



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Příspěvková organizace v konkurenčním prostředí  
Contributory Organization in the Competitive Environment

Student: Markéta Pařenicová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Anna Oplatková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Markéta Pařenicová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: **Příspěvková organizace v konkurenčním prostředí**  
**Contributory Organization in the Competitive Environment**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti organizace
  3. Charakteristika vybrané příspěvkové organizace
  4. Aplikace vybraných nástrojů hodnocení konkurenceschopnosti organizace
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.  
MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKŮPKOVÁ. *Příspěvkové organizace 2014*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 267 s. ISBN 978-807-4785-276.  
ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

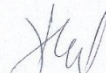
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Anna Oplatková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohu č. 3 danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

Ve Valašském Meziříčí dne 7. 5. 2015

*Markéta Pařenicová*

Markéta Pařenicová

Velice ráda bych poděkovala paní Ing. Anně Oplatkové, Ph.D. za odborné vedení, konzultace a ochotu při zpracovávání mé bakalářské práce. Rovněž bych chtěla poděkovat paní Janě Hrubé za poskytnuté informace, materiály a hlavně čas, který se mnou strávila.

# Obsah

1 Úvod .....	5
2 Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti organizace .....	6
2.1 Podstata neziskové organizace .....	6
2.2 Základní pojmy v řízení organizace.....	8
2.3 Konkurence a konkurenceschopnost .....	10
2.4 Faktory ovlivňující konkurenční prostředí .....	11
2.4.1 Kvalita služeb .....	12
2.4.2 Cena služeb .....	12
2.4.3 Dostupnost na trhu .....	13
2.4.4 Poptávka po službách .....	13
2.4.5 Marketing .....	14
2.4.6 Management .....	15
2.5 Nástroje analýzy konkurenceschopnosti .....	16
2.5.1 SWOT analýza .....	16
2.5.2 PEST analýza .....	18
2.5.3 Spokojenost zákazníků .....	20
2.5.4 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	23
3 Charakteristika vybrané příspěvkové organizace .....	25
3.1 Základní údaje .....	25
3.2 Význam a činnost SVČ Rožnov p. R.....	25
3.3 Organizační struktura.....	27
3.4 Historie .....	28
4 Aplikace vybraných nástrojů hodnocení konkurenceschopnosti organizace .....	29
4.1 PEST analýza.....	29
4.1.1 Politicko-právní faktory .....	29
4.1.2 Ekonomické faktory .....	31

4.1.3 Sociální a kulturní faktory .....	34
4.1.4 Technické a technologické faktory .....	36
4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	37
4.2.1 Konkurence v odvětví .....	37
4.2.2 Potenciální nová konkurence .....	38
4.2.3 Substituty .....	39
4.2.4 Zákazníci .....	39
4.2.5 Dodavatelé .....	42
4.3 Spokojenost zákazníků .....	43
4.3.1 Interview .....	43
4.3.2 Dotazníkové šetření .....	46
4.4 SWOT analýza .....	54
4.4.1 Silné stránky .....	55
4.4.2 Slabé stránky .....	57
4.4.3 Příležitosti .....	58
4.4.4 Ohrožení .....	59
4.5 Návrhy a zhodnocení .....	59
5 Závěr .....	63
Seznam použité literatury .....	64
Seznam zkratk .....	67

# 1 Úvod

*„Abychom zbohatli materiálně, musíme nejprve zbohatnout ve své mysli.“* - Cítát od neznámého autora zdůvodňuje, proč vlastně vznikají a existují neziskové organizace v neziskovém sektoru. (Merlíčková Růžičková, 2011, s. 6)

Žádná organizace či firma v dnešní době nemá jednoduchou cestu k úspěchu. Kolik práce musí vynaložit, aby se vůbec dostala na trh, natož aby se zde taky s úspěchem prosadila. Doba je rychlá, plná změn, a přestože jsme dnes na vrcholu slávy, zítra můžeme být jen minulostí. Neziskové organizace hrají ve světě nezastupitelnou roli, protože zasahují do širokého spektra zájmů a činností lidí. Úspěšnost organizace se nedá změřit ziskem, ale dobrým jménem a spokojeností zákazníků ano. Konkurence je veliká a zákazníci si mohou vybírat. Organizace proto nemůže usnout na vavřínech, ale musí být transparentní a stále o krok napřed, aby její zákazníci neodešli k zajímavějším poskytovatelům stejných či podobných služeb.

Přestože jde o organizace, kde není podstatou vykazovat zisk, jsou zde kladeny stejné požadavky jako na ziskový sektor. Lidé musí mít dostatečné schopnosti, dovednosti, musí umět hospodařit s finančními zdroji, aby mohli zdokonalovat své služby a mohli se tak uplatnit na trhu.

Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení tržního postavení vybrané příspěvkové organizace.

Cílem práce je zhodnotit postavení vybrané příspěvkové organizace v konkurenčním prostředí na základě vybraných metod a následně navrhnout řešení pro zlepšení situace organizace.

Bakalářská práce bude rozdělena na tři hlavní části. V teoretické části bude využito literatury k vysvětlení základních pojmů, které jsou úzce spjaté s konkurencí a konkurenčním prostředím, a poté budou popsány jednotlivé metody hodnocení, které budou aplikovány na vybranou organizaci.

V druhé části bude popsána charakteristika vybrané organizace, její současná pozice na trhu.

Poslední část, praktická, bude zaměřena na vyhodnocení konkurenceschopnosti organizace pomocí různých metod hodnocení konkurenceschopnosti, a následném navržení opatření, které mohou zlepšit konkurenční postavení organizace na trhu.



## 2 Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti organizace

### 2.1 Podstata neziskové organizace

Neziskový sektor se zaměřuje na pomoc ve všech oblastech lidského života a pomáhá tak státu, který ji není schopen zabezpečit. Motivem neziskových organizací není zisk, ale vůle a snaha pomáhat a uskutečňovat určitý zájem lidí. Organizace nepřinášejí zisk účetní, ale zisk morální a etický. Podle Drukera (1994, s. 26) je produktem neziskové organizace změněná lidská bytost.

Autoři Salamon a Anheier určili pět základních vlastností nestátních neziskových organizací: institucionalizované (mají institucionální strukturu), soukromé (jsou institucionálně odděleny od státní správy), neziskové (zisk je použit na cíle organizace), samosprávné a nezávislé (nejdou ovládnuty zvenčí), dobrovolné (dobrovolná účast na činnostech). (Vašítková, 2014)

*„Neziskové organizace jsou charakterizovány jako takové organizace, které nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk sice mohou vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání.“*

V České republice existují tyto typy neziskových organizací:

- spolky
- obecně prospěšné společnosti
- ústavy
- nadace
- nadační fondy
- evidované právnické osoby ([www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz))

Základní rozdíly mezi neziskovým a ziskovým sektorem spočívají v:

1. **nakládání s hospodářským výsledkem** – zisk firmy přináleží především vlastníkům, zatímco nezisková organizace převádí hospodářský výsledek do dalšího roku

2. **strategii** – firma se snaží o zisk, zatímco nezisková organizace usiluje o naplňování poslání
3. **marketingu** – firmy se soustředí na zákazníka, nezisková organizace pracuje s klienty a dárci (Šedivý, Medlíková, 2011)

V neziskovém sektoru působí dvě základní skupiny organizací. První skupinou jsou **neziskové organizace veřejného sektoru**, které zajišťují především výkon veřejné správy státu, regionu a obce. Cílem není finanční zisk, ale dosažení užitku, který má často podobu veřejné služby. Subjekty získávají prostředky pro svou činnost prostřednictvím přerozdělovacích procesů z veřejných financí. Může jít o organizační složky státu a územních celků včetně některých příspěvkových organizací. Druhou skupinu tvoří **neziskové organizace soukromého sektoru**, které stojí z velké části mimo dosah veřejné správy. Podílejí se na veřejné politice v rámci občanské společnosti. Cílem opět není zisk, ale přímý užitek. Činnost je financována ze soukromých financí soukromých fyzických a právnických osob, aniž by jim vklad přinesl finanční zisk.

Obecně lze neziskové organizace charakterizovat společnými znaky: jsou právnickými osobami, uspokojují potřeby občanů a komunit, nejsou založeny za účelem podnikání ani tvorby zisku, nemusí být financovány z veřejných rozpočtů. Soukromé neziskové organizace se dále vyznačují tím, že mají ze zákona povolenou autonomii, členství je realizováno na principu dobrovolnosti (s výjimkou některých profesních komor) a vytváří neformální členské struktury, ale v rámci legislativy, podle které realizují svou činnost a podle které byly založeny. (Šimková, 2012)

Příspěvková organizace patří mezi veřejně prospěšné poplatníky. V souladu s § 17a ZDP je veřejně prospěšným poplatníkem ten poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním. (Morávek, Prokūpková, 2014)

## 2.2 Základní pojmy v řízení organizace

### Strategie

Organizační, podniková či podnikatelská strategie představuje dlouhodobý směr a cíl organizace (či podniku) k uspokojení potřeb vlastníků a dalších zainteresovaných subjektů tím, že dosahuje konkurenčních výhod skrze své schopnosti a zdroje v měnícím se prostředí. Strategické řízení se skládá ze tří základních částí:

- strategická analýza, která osvětluje, jaká je organizace sama, kde se nachází, jaké je její okolí;
- strategická volba, která říká, jaké existují možnosti předpokládaného vývoje k dosažení stanovených cílů a co je potřeba k jejich dosažení;
- realizace strategie, která vymezuje způsob, jakým uvést zvolenou strategii do života. (Slavík, 2014)

Strategické plánování slouží k zabezpečení dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace. Cílem tohoto procesu je ujasnit si, kde se organizace nachází teď a kde se chce nacházet v budoucnu. Strategický plán musí jasně stanovit, které kroky a jaké krátkodobé cíle se musí splnit. Jádrem plánování jsou analýzy jako například STEEP analýza, SWOT analýzy, analýza konkurence a další. (Šedivý, Medlíková, 2011)

Strategie je součástí způsobu výběru vrcholových manažerů, metod stanovení zákaznické nebo produktové politiky, podobu rozhodnutí o investicích, ale v první řadě je zahrnuta do motivačního systému firmy, který obsahuje hodnoty a priority. Kvalita strategie není dána tím, nakolik obsahuje ušlechtilých záměrů, ale tím, zda dovolí lidem ve společnosti a v jejím okolí pracovat efektivně, a tím i dlouhodobě prosperovat a přežívat na trhu. (Jakubíková, 2013)

### Vize a poslání

Dlouhodobá strategie organizace bývá obvykle shrnuta do poslání, což je základní smysl existence organizace a vize, která představuje její perspektivní cíl. Přesné a srozumitelné definování poslání a vize může správně nasměrovat organizaci k úspěchu. (Slavík, 2014)

## **Vize**

*„Vize rozvíjí poslání organizace a definuje záměr organizace navenek i dovnitř. Vize přímo podporuje princip dlouhodobé udržitelnosti, tzn. dbá na to, aby nezisková organizace budovala svoji kapacitu i stabilitu.“ (Šedivý, 2011, s. 33)*

Vize slouží především zaměstnancům a investorům, ale musí se soustředit také na zákazníky, u kterých si firma může získat loajalitu díky obecně sdíleným hodnotám. Firmy si tak určují směr, kterým se v budoucnosti vydají. Snaží se motivovat lidi a rychle a účinně koordinovat jejich úsilí za společným cílem. (Šmída, 2007)

Vize by měla vypovídat o reálné situaci firmy, o jejích schopnostech a možnostech. Je důležité, aby si ji všichni členové organizace vzali za svou a dokázali ji společně prosazovat. Podstatou vize je „výsledek“, kterého chce firma dosáhnout v zájmu zákazníka. (Jakubíková, 2013)

## **Poslání**

Poslání je myšlenka, která představuje smysl organizace. (Šedivý, 2011)

Poslání odhaluje, proč organizace existuje, čeho chce dosáhnout. V průběhu času se poslání může měnit využíváním nových příležitostí nebo reakcí na změnu tržních podmínek. Aby společnost správně definovala své poslání, měla by si odpovědět na klasické otázky Petera Druckera: *Co je naším podnikáním? Kdo je zákazník? Co má pro zákazníka hodnotu? Co bude naším podnikáním? Co by mělo být naším podnikáním?* (Kotler, 2013, s. 70)

Poslání neziskových organizací představuje zaměření se na předpokládané užitky a vyjadřuje modifikaci činností, které jsou realizovány. Musí vycházet z uspokojování potřeb občanů, které nemůže zajistit tržní sektor nebo veřejný sektor. Stává se podkladem pro stanovení cílů organizace, dosahování užitků, výkonnosti i efektivnosti a také ke stanovení strategie. Správně formulovat poslání je velmi důležitým krokem, protože to musí být srozumitelné jak pro všechny cílové skupiny, tak i všem potenciálním dodavatelům finančních zdrojů, které jsou nezbytné pro činnost organizace. (Rektořík, 2010)

Poslání by mělo obsahovat hodnoty firmy i kulturu a mělo by zvýraznit hlavní konkurenční výhodu dané firmy. (Machková, 2009)

## 2.3 Konkurence a konkurenceschopnost

Konkurence je skupina organizací, které nabízejí stejné nebo podobné aktivity, a se kterou se nezisková organizace stále setkává. Přestože někteří autoři tvrdí, že konkurence v neziskovém sektoru neexistuje, praxe potvrzuje opak.

Konkurenční jsou si jak z pohledu finančního, tak z pohledu klientely. Všechny neziskové organizace jsou si konkurenty například při vyhlášení nadačního programu na podporu institucionálního rozvoje nestátních neziskových organizací. Musí proto být jedineční a výjimeční. Existuje řada možností jak pracovat s konkurencí. Úspěšná organizace ji průběžně sleduje a následně podle získaných informací rozhodne, jaká bude její strategie vůči konkurenci. Zda se rozhodne s konkurencí nekomunikovat, nebo naopak se rozhodne s konkurenty spolupracovat. (Šedivý, Medlíková, 2011)

Přesto, že se konkurence prohlubuje a je stále složitější a rozmanitější, jednou z příležitostí organizace je spolupráce s konkurencí. Přináší to mnoho výhod ve formě nových trhů, získání možností nových distribučních cest, zkvalitňování procesu inovací, zlepšení kvality a kvantity informací o trhu. (Šimková, 2012)

*„Konkurence zahrnuje všechny současné nebo potenciální soupeřící nabídky a substituty, o které by mohl mít kupující zájem.“* (Kotler, s. 41)

Firmy se snaží odhalit, kdo je jejich konkurenty a kdo by se jimi mohl stát, sledují jejich silné a slabé stránky, jejich cíle, strategie aj. Konkurence se tak stává významným faktorem, který podmiňuje marketing firmy. (Jakubíková, 2008)

*„Marketingová koncepce tvrdí, že k dosažení úspěchu musí firma poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Proto musí marketingoví specialisté dělat něco více než jen přizpůsobit se potřebám cílových zákazníků. Musí také získat strategickou výhodu tím, že svou nabídku pevně umístí v myslích zákazníků v porovnání s nabídkou konkurence.“* (Jakubíková, 2013, s. 106)

**Konkurence** dle slovníku cizích slov (Slovník, 2002, s. 205) představuje *soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž*.

Aby mohla firma vstoupit do konkurenčního vztahu, musí:

- být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem;
- mít „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost. (Mikoláš, 2005)

Zajištění konkurenční výhody a odlišení se od konkurence může organizaci přinést více zákazníků. Organizace si nezaručí úspěch jen za pomoci jedné výhody, ale postupným vrstvením jednotlivých výhod. Tyto výhody naznačuje např. matice silných a slabých stránek. Organizace nemůže na zákazníky jen čekat, ale musí reagovat na jejich přání a využívat příležitostí na trhu.

Aby byla organizace konkurenceschopná, musí v některých činnostech předstihnout své konkurenty. Musí se snažit nalézat, vytvářet a propagovat rozdíly mezi svou nabídkou a nabídkou konkurenční. Konkurenceschopnost je schopnost organizace dosahovat ekonomické renty. (Šimková, 2012)

## **2.4 Faktory ovlivňující konkurenční prostředí**

Stejně služby jako příspěvkové organizace nabízí mnoho dalších poskytovatelů. Proto se organizace musí snažit získat si spokojené a věrné zákazníky, a koncentrovat se na faktory, které ovlivňují konkurenční prostředí:

- kvalita poskytovaných služeb
- cena služeb
- dostupnost na trhu
- poptávka po službách
- management
- marketing (Špičková, 2012)

### **2.4.1 Kvalita služeb**

Význam kvality služeb stále roste. Od kvality se odvíjí spokojenost zákazníků, jejich věrnost i ziskovost organizací. Kvalita, jako nehmotná heterogenní služba, může představovat významnou konkurenční výhodu, a tak je i jednou z klíčových otázek marketingového řízení služeb. Organizace, které poskytují služby, by měly provádět komplexní šetření kvality služeb, které zahrnuje jak hodnocení kvality služeb od zákazníka, tak srovnání kvality služeb s konkurenčními firmami. (Vašítková, 2014)

### **2.4.2 Cena služeb**

Ve veřejném sektoru se cena stává významným ukazatelem kvality, protože jde o nehmotnou službu. Organizace musí věnovat pozornost převážně nákladům, jelikož služba nemusí mít buď žádnou cenu, nebo má cenu dotovanou. (Rektořík, 2010)

Cena má bezesporu značný vliv na prodejnost produktů. Množství peněz, které organizace požaduje za produkt, by mělo být přiměřené hodnotě, kterou vnímá zákazník. Cena je důležitý prvek konkurenčního boje a může získat zákazníky od konkurenčních firem. U neziskových organizací se může zdát, že cena v marketingové strategii nehraje příliš velkou roli, když je služba poskytována zdarma nebo za poplatek. Marketingová rozhodnutí však vyžadují stejnou pozornost jako u ziskového sektoru, protože náklady spojené se službou, musí být uhrazeny. (Šimková, 2012)

Každá služba něco stojí, a tak je výhodné nalézt dárce, kteří uhradí náklady související s danou službou za klienty, nebo když klienti doplatí jen malou část ceny. Neplacená služba však vypadá jako nekvalitní a ztrácí tak svou skutečnou hodnotu. Zpoplatnění je vnímáno obvykle pozitivně, a proto by organizace měla u každé služby nastavit alespoň malou finanční spoluúčast. (Šedivý, Medlíková, 2011)

Tvorba ceny v organizacích, které poskytují služby, je závislá na mnoha faktorech. Mezi nejdůležitější patří cíle organizace, charakter služeb nebo náklady a intenzita konkurentů na trhu. Při tvorbě ceny musí organizace zvažovat jak poptávku po službě, tak i nákladovou stránku ceny a rozebrat jednotlivé typy nákladů. (Vašítková, 2014)

### **2.4.3 Dostupnost na trhu**

Úkolem každé organizace je zajistit místo, kde se daná služba či výrobek dostane k odběrateli. Existují tři základní možnosti – odběratel musí dojít pro výrobek či službu do provozovny, výrobek či služba přichází za odběratelem, nebo výrobek či služba jsou v neosobním kontaktu s odběratelem. Náklady související s distribucí stále rostou a v praxi se někdy při tvorbě rozpočtů na tyto náklady zapomíná. (Šedivý, Medlíková, 2011)

Organizace se musí snažit o snadnou dostupnost jejich produktů, a tak za pomoci distribučních cest své výrobky či služby rychle a efektivně dodávají svým cílovým zákazníkům. Není-li produkt dle přání zákazníků k dispozici v určitém čase a na určitém místě, pak se snadno stane, že se neprodá.

Distribuční strategie, která vyhledává spojení mezi výrobcem a zákazníkem, by měla umožnit dostupnost produktu včetně přidružených služeb pro cílový trh. Cesta produktu od výrobce k zákazníkovi se označuje jako distribuční kanál, který má svou délku a šíři. Délka určuje počet mezistupňů od výroby ke spotřebiteli a šířka souvisí s celkovým počtem různých cest využitých na každém mezistupni.

Pokud obchoduje organizace přímo se zákazníkem, využívá přímé odbytové cesty. U nepřímých odbytových cest jedná se zákazníky za organizaci zprostředkovatel. Obvykle organizace využívají přímého jednání se zákazníky, protože přispívají k lepšímu poznání jejich potřeb a rychlejší reakcím na tržní změny. (Šimková, 2012)

### **2.4.4 Poptávka po službách**

Aby mohla nezisková organizace plnit své poslání, musí nabídnout takový produkt (převážně služby), který vychází z potřeb zákazníků i podporovatelů, a naplňuje je. (Vašítková, 2014)

*„Poptávka je ekonomická veličina vyjadřující objem výrobků nebo služeb, které chce zákazník koupit na trhu za určitou cenu.“* (Jakubíková, 2013, s. 60)



Organizace musí v první řadě porozumět poptávce na trhu, aby mohla porozumět samotnému trhu. Poptávka lze členit a analyzovat podle různých hledisek, například podle opakovatelnosti, stupně uspokojení, míry zákaznického nákupního úsilí a dalších. Může být nulová, nadměrná, negativní, klesající, nepravidelná, aj. S typem trhu je spojeno prognózování poptávky. Může jít o potenciální, dostupný, kompetentní dostupný, cílový, obslužený trh.

#### **2.4.5 Marketing**

O významu marketingu v neziskovém sektoru vypovídá tvrzení jednoho amerického dobrodruha z 19. století: „Je mnohem snazší Brooklynský most prodat než ho někomu darovat.“ Nikdo nebude organizaci důvěřovat, bude-li nabízet něco zcela zdarma.

Zisková stejně jako nezisková organizace musí informovat zákazníky o nabídce svých produktů, ceně, o místě, kde je produkt k dispozici, a v jakém čase a za jakých podmínek jej může zákazník získat. Cílem organizace je služba zákazníkovi. (Vašítková, 2014)

Marketing v neziskové organizaci se stejně jako v podnicích zaměřuje na produkt a jeho prodej. Marketing funguje podobně jako fundraising. Důležitý je klient, který odebírá služby nebo výrobky. Jde o to, jak produkt dostat za správnou cenu na správné místo a ve správném čase ke správnému zákazníkovi. Pokud má organizace vytipovanou cílovou skupinu, může si získávat zákazníky pomocí 4P – produkt, cena, místo, propagace. (Šedivý, Medlíková, 2011)

V případě neziskových organizací vyvstává otázka, zda je marketing u těchto organizací potřeba, když jejich cílem není zisk. Odpověď není v odborné literatuře jednoznačná, ale účinnost marketingu byla prokázána. Argumenty pro a proti jsou spojeny v první řadě se dvěma problémovými okruhy. Jde o problém existence nebo neexistence konkurenčního prostředí v neziskovém sektoru a problematika obsahu poslání a cílů neziskových organizací, které se nesoustředí na zisk. Tyto argumenty mohou úspěšně vyvrátit situace rostoucí soutěživosti o získání příjmů i klientů nebo snaha o rozvoj činnosti, jako doplňkového zdroje příjmů. V těchto případech je marketing nezbytný. (Rektořík, 2010)

*„Marketing by měl zajímat každého, ať už propaguje zboží, služby, majetek, lidi, místa, události, informace, myšlenky nebo organizace.“ (Kotler, 2013, s. 24)*

Marketing dokáže inspirovat firmy ke zlepšování a inovování, aby tak mohly zlepšit svou tržní pozici. (Kotler, 2013)

Hlavním úkolem marketingu je vytvořit pevné a dlouhodobé vazby mezi firmou a veřejností. Stále se mění prostředí, zákazník i firmy a těmto změnám musí organizace přizpůsobit marketing. (Jakubíková, 2013)

#### **2.4.6 Management**

Pojem management se překládá jako řízení. Jde o převážně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Management v pojetí procesu je definován jako *„proces plánování, organizování, personálního zajištění, vedení a motivování lidí, kontroly a užití všech zdrojů organizace ke stanovení a dosažení jejich cílů“*. (Šimková, 2012, s. 39)

Podstatou řídicí práce je koordinovat pracovní týmy a dosahovat tak všech cílů, které povedou k efektivnímu zajišťování poslání organizace a dosažení racionálních, žádoucích užitků. Účinnost se týká kvality i kvantity a rychlosti poskytovaných služeb. Zásadním úkolem manažerské práce je dosažení rovnováhy mezi efektivitou a účinností při plnění organizačních cílů. (Rektořík, 2010)

Management je nezbytný pro všechny typy organizací, na všech úrovních, ve všech oblastech jejich činností, bez ohledu na místo, kde působí. Organizace, které jsou řízeny manažery dobře, si takto vytváří základnu věrných zákazníků a prosperují. V opačném případě organizace ztratí své zákazníky a snižují tak svůj výnos.

V celosvětové ekonomice může především kvalita lidského kapitálu poskytnout důležitou konkurenční výhodu malým a středním podnikům, dokonce i nadnárodním společnostem. Manažeři, kteří poznají sami sebe, rozvíjí své přednosti a překonávají své slabší stránky, efektivně využívají lidské i materiální zdroje, se stávají nepostradatelnými pro své firmy. (Váchal, 2013)

## 2.5 Nástroje analýzy konkurenceschopnosti

### 2.5.1 SWOT analýza

*„SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Jejím cílem je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“*  
(Jakubíková, 2013, s. 129)

Název analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických názvů: S = strengths = silné stránky; W = weaknesses = slabé stránky; O = opportunities = příležitosti; T = threats = hrozby. (Blažková, 2007)

SWOT analýza se sestává z analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT - příležitostí a hrozeb (makroprostředí, mikroprostředí). Pak následuje analýza SW, která odhaluje vnitřní prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje atd.) (Jakubíková, 2013)

**Příležitosti a ohrožení** se týkají vnějšího prostředí, které obklopuje firmu a má na ni vliv prostřednictvím nejrozličnějších faktorů. **Silné a slabé stránky** vyplývají z vnitřní situace firmy. Vyhodnocuje se především využití zdrojů firmy, plnění cílů firmy. (Kozel, 2011)

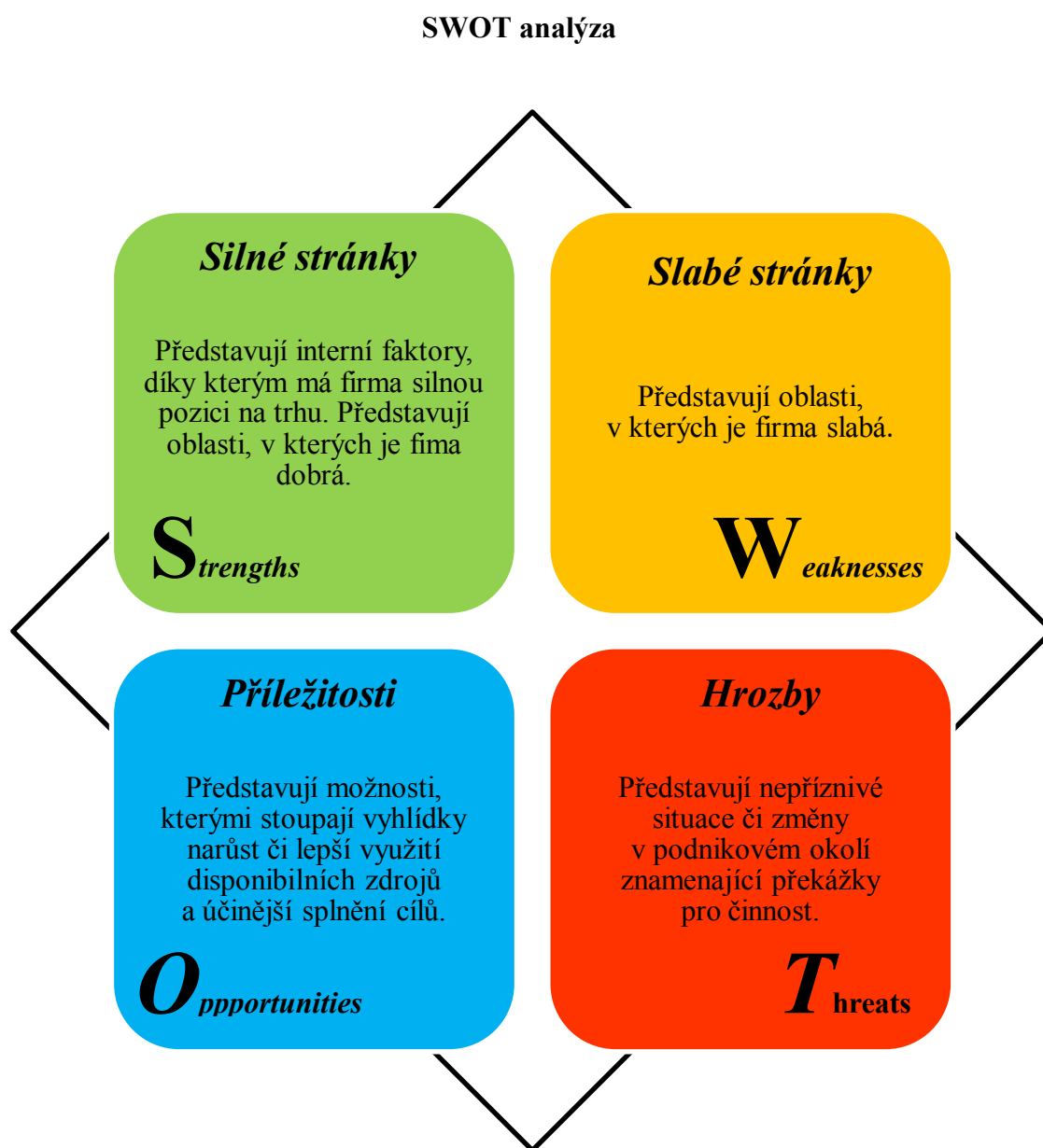
Aby firma odhalila své silné a slabé stránky, může využít nástrojů marketingového mixu 4P (produkt, cena, místo prodeje, marketingová komunikace), nebo také jejich dílčích znaků. Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s pomocí nejrozličnějších výzkumných technik (dotazování, brainstormingu, diskuse atd.), je přisouzena váha a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škálování. (Jakubíková, 2013)

SWOT analýza je jednou ze základních analýz, pomocí níž je možné určit základní strategické směry pro další rozvoj organizace. (Šedivý, Medlíková, 2011)

Firma by se měla snažit omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí a naučit se předvídat případné hrozby. Tak může dosáhnout konkurenční výhody, která firmu zvýhodní vůči ostatním. (Kozel, 2006)

*„Nezisková organizace, která není schopna využít metody SWOT analýzy pro tvorbu svých strategických plánů, není hodna existence v neziskovém sektoru, neboť v zásadě neví, jak realizovat své poslání.“* (Rektořík, 2010, s. 75 -76)

Obr. č. 2.1



Zdroj: vlastní úprava dle Blažkové, 2007, s. 156

### 2.5.2 PEST analýza

**PEST analýza** je analýzou makroprostředí. Její název je odvozen od počátečních písmen vlivů politických, ekonomických, sociálních a technologických. Existují i různé variace jako PESTE(L), SLEPT(E), STEEP(LED) apod., které vznikaly přeskupováním písmen či přidáním jiných působících vlivů. (Kozel, 2011)

Celkový počet faktorů makroprostředí je neomezený. Základem úspěchu je určit si prioritní faktory, které mají dopad na organizaci. I v tomto případě není nikdy možné stoprocentně odhadnout vývoj v budoucnosti a je nutné počítat s určitou mírou nejistoty. (Vochozka, 2012)

**STEEP analýza** je analýzou jednotlivých částí vnějšího prostředí, které ovlivňují organizaci. Měří se míra vlivu důležitých faktorů na existenci organizace a její fungování. Cílem je, aby si organizace ujasnila, jaké faktory mají na ni významný vliv. (Šedivý, Medlíková, 2011)

Základní analýza PEST dělí vlivy makrookolí do čtyř skupin, které v sobě obsahují mnoho faktorů, které ovlivňují firmu.

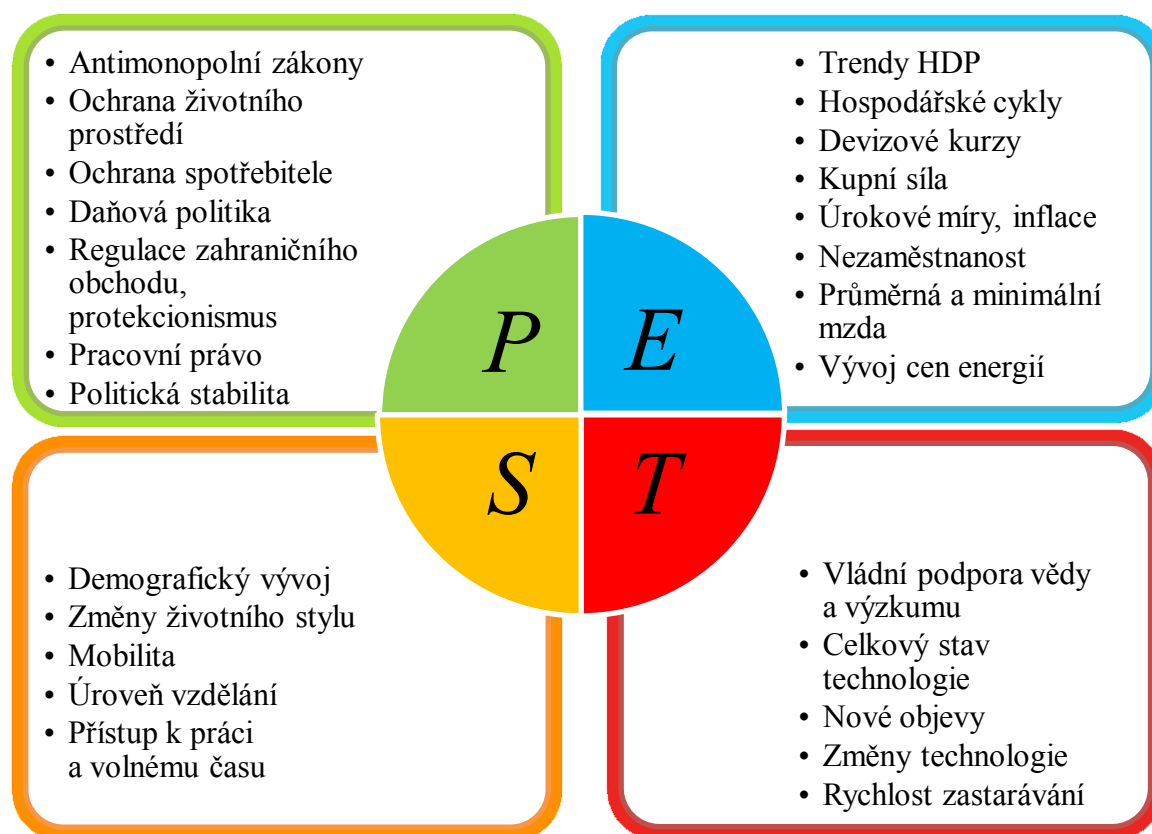
- **Politicko-právní faktory.** Tyto faktory tvoří určitý systém, v němž se firmy pohybují. Systém je určován zájmem politických stran a politickým vývojem situace v zemi i jejím okolí.
- **Ekonomické faktory.** Tyto faktory jsou dány ekonomickou situací země a hospodářskou politikou státu. Zahrnují se zde makroekonomické faktory, jako například tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, atd.
- **Sociální a kulturní faktory.** Tyto faktory určuje společnost, její struktura, sociální skladba obyvatelstva, společenské a kulturní zvyky.
- **Technické a technologické faktory.** Tyto faktory poukazují na inovační potenciál země, tempo technologických změn. (Srpová, 2010)

Analýza popsaných faktorů přinese mnoho informací o okolí organizace, ale je vhodné tyto informace přerozdělit a nejdůležitější z nich se pokusit detailně rozebrat. Cílem analýzy je popsat prostředí, ve kterém se firma pohybuje, ale nemůže jej ovlivnit. Přesto však může provádět opatření, která pomůžou využít příležitostí nebo minimalizovat rizika. Bez návrhu konkrétních opatření by se mohla analýza stát zbytečnou. (Váchal, 2013)

Zjišťováním statistických dat a trendů lze předvídat budoucí vývoj. Organizace se musí snažit rozlišit vlivy, které je na určitém trhu ovlivňují, zhodnotit je, vybrat ty nejvýznamnější, a odhadnout v jaké intenzitě budou vlivy působit v časovém horizontu. (Kozel, 2011)

Obr. č. 2.2

### PEST analýza



Zdroj: vlastní úprava dle Dvořáčka, 2012, s. 10

### 2.5.3 Spokojenost zákazníků

#### Analýza důležitosti a výkonu

Velké firmy pravidelně dohlíží jak na úroveň poskytovaných služeb uvnitř firmy, tak i služeb konkurenčních. Měří proto **ukazatele hlasu zákazníka**, který vypovídá o tom, zda určité faktory zákaznicky uspokojují či neuspokojují. Používají se například srovnávací nákupy, dotazování zákazníků a další. Služby se mohou posuzovat pomocí analýzy důležitosti a výkonu. (Porter, 2013)

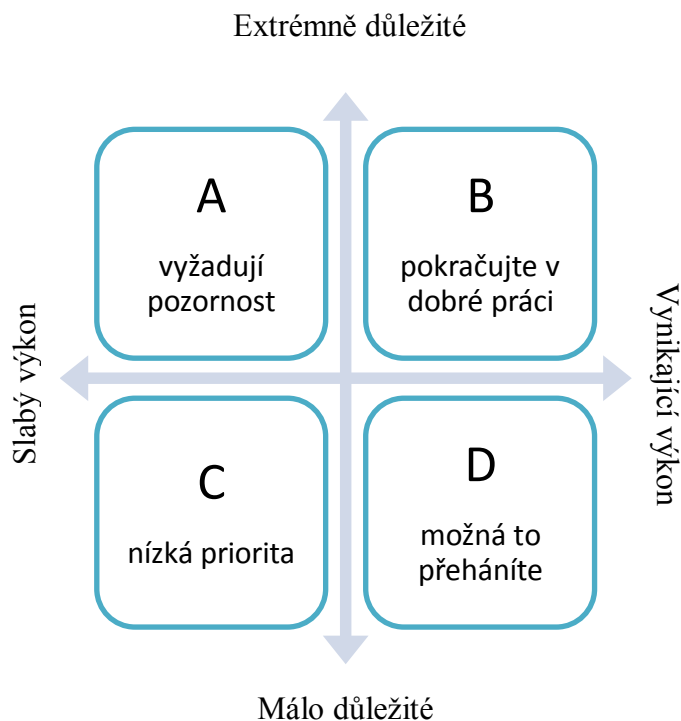
Pro hodnocení kvality služby zákazníkem je využíván princip, který spočívá v bodovém hodnocení jednotlivých atributů služby a následném promítnutí výsledků do obrázku, který je známý pod pojmem „**okno zákazníka**“. Prvky služby se hodnotí podle stupně důležitosti pro zákazníka a stupně plnění kvality na stupnici se škálou 1 až 4 bodů, kde 4 znázorňuje nejdůležitější/vynikající, a 1 nedůležitý/nevyhovující. Z odpovědí zákazníků se pak pro každý prvek vypočítá aritmetický průměr a znázorní se v grafu, který se dělí na 4 kvadranty.

- **Kvadrant A** – představuje důležité prvky, které nejsou plněny na odpovídající úrovni. Je zde nutné zaměřit se na zlepšení.
- **Kvadrant B** – obsahuje důležité prvky služby, které jsou uspokojivě plněny. Zde je snaha o udržení dosavadní úrovně.
- **Kvadrant C** – odhaluje vedlejší prvky, které se plní průměrným až slabším způsobem. Nevyžadují větší pozornost.
- **Kvadrant D** – zahrnuje vedlejší prvky, které jsou vykonávány sice na vysoké úrovni, ale pro zákazníka není významně důležitý.

Zařazením prvků do příslušných kvadrantů pomáhá poskytovatelům lépe určit možnosti ke zlepšení kvality služeb. Výsledky spokojenosti mohou být také vyhodnoceny pomocí paprskového grafu. (Blecharz, 2011)

Obr. č. 2.3

### Analýza důležitosti a výkonu



Zdroj: vlastní úprava dle Portera, 2013, s. 406

### Marketingový výzkum

K dobrému plánování a řízení organizace je nezbytné znát potřebná data a mít informace o podporovatelích a cílových skupinách. Málo neziskových organizací si z finančního hlediska může dovolit výzkumy od specializovaných společností. Organizace si může udělat základní marketingový výzkum, aniž by utratila velké peníze. Má například možnost využití internetu nebo dotazování se lidí. (Šedivý, Medlíková, 2011)

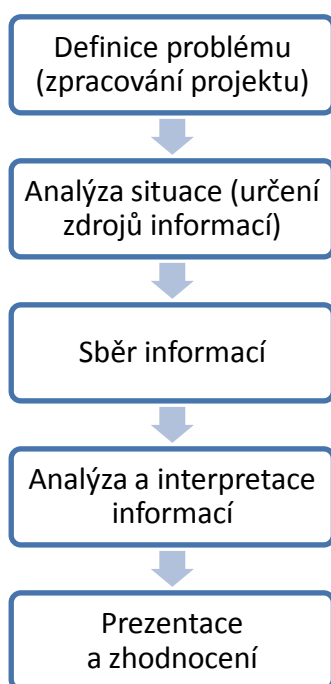
*„Marketingový výzkum lze definovat jako souhrn všech aktivit, které zkoumají jevy a vztahy na trhu a vlivy marketingových nástrojů na ně. Jde hlavně o výzkum trhu, výrobků, distribučních cest, cen, chování zákazníka a marketingových komunikací.“*  
(Šimková, 2012, s. 112)



Vzhledem k tomu, že služby mají nehmotný charakter, je u nich obtížnější provádět marketingový průzkum. Organizace proto zjišťují hodnotu své služby pomocí jejich výhod pro zákazníka než podle vlastností. Marketingový výzkum se skládá z pěti základních kroků.

**Obr. č. 2.4**

**Proces marketingového výzkumu**



Zdroj: vlastní úprava dle Šimkové, 2012, s. 113

Mezi hlavní metody používané pro sběr informací patří průzkum od stolu, což je často prvním stádiem výzkumu, a následný terénní průzkum. V prvním stádiu se zpracovávají dostupné interní a sekundární zdroje. Organizace si tak vytvoří určité stanovisko k problému a zjistí si tak, jaké další informace organizace potřebuje. To je pak záležitostí terénního průzkumu, který sbírá konkrétní informace pro požadovaný účel. Využívá se zde metod, jako jsou dotazníky, pozorování, interview nebo experimenty.

- **Pozorování** – jde o metodu, kdy pozorovatel účastníka sleduje na základě smyslového vnímání. Je časově náročnější a přítomnost pozorovatele může ovlivnit chování účastníka. U systematického pozorování účastníci nevědí, že jsou pozorováni.
- **Interview** – značí rozhovor s určitým cílem. Základem této metody obvykle bývá seznam připravených otázek, do kterého si tazatel zaznamenává odpovědi dle předem připravených možností.
- **Experimenty** – používají se na měření účinku změn v jedné nebo druhé proměnné. Často jsou používány například u experimentálního prodeje, kde se zjišťuje rozdíl v účinku různých propagačních prostředků.
- **Dotazníky** – jsou využívány k velkému množství různých činností v terénu. Lze je doručovat osobně a po vyplnění je opět vybírat nebo je zasílat poštou, ale je zde riziko nízké návratnosti vyplněných dotazníků. Může obsahovat uzavřené otázky, které umožňují odpověď z předepsaných variant, nebo otevřené otázky, na které odpovídá respondent rozsáhleji. Dotazníky se nezaměřují na hlubší zkoumání. (Šimková, 2012)

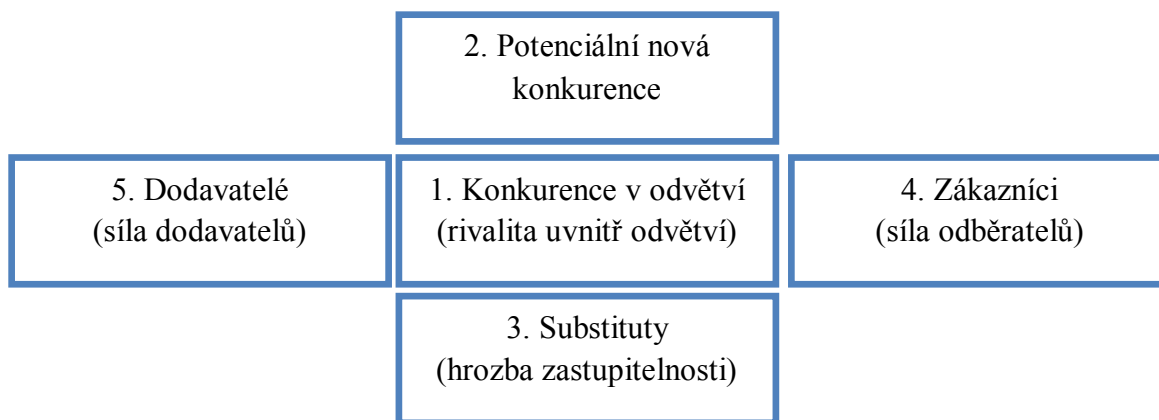
Dotazník musí být velice pečlivě sestaven a zbaven všech nedostatků. Nesmí se zapomínat na cíl výzkumu, aby dotazník neobsahoval otázky, které organizaci neposlouží. Během přípravy dotazníku nastává rozhodnutí, jaké otázky budou na respondenty kladeny, jak budou formulovány, v jakém pořadí otázky budou následovat. Otázky musí být jednoduché, nezaujaté a přímé. (Vašítková, 2014)

#### 2.5.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model je využíván pro hodnocení konkurence v odvětví a měření atraktivity segmentu trhu. Konkurence není dána pouze rivalitou uvnitř odvětví, jedná se i o další vztahy s dodavateli, odběrateli a dalšími subjekty na trhu. Při analýze konkurence je nutné řešit především existující konkurenci v odvětví, potenciální vstup nové konkurence, substituční produkty, sílu odběratelů, sílu dodavatelů. (Šimková, 2012)

**Obr. č. 2.5**

**Porterův model**



Zdroj: vlastní úprava dle Šimkové, 2012, s. 152

Nejviditelnější a nejcitelnější konkurence je mezi stávajícími dodavateli stejných výrobků či služeb. Je nejbližší a také nejpředvídatelnější. Kromě stávajících výrobců organizaci ohrožuje konkurence ze strany nově vstupujících podnikatelů na trh. Jejich úspěch je určen převážně charakterem výrobků či služeb a odvětví. Často se zapomíná na konkurenci substitutů, což jsou jiné druhy výrobků či služeb, které uspokojují potřeby zákazníků ve stejné výši. Toto nebezpečí se týká v první řadě zavedených dodavatelů tradičních výrobků a služeb. Svoji vyjednávací sílu uplatňují dodavatelé a odběratelé. Dodavatel potřebuje své produkty či služby na trhu prodat za co nejvíce peněz. Odběratel chce koupit požadovanou kvalitu za co nejméně. Záleží proto na vzácnosti zboží, velikosti trhu, ekonomické síle dodavatelů, odběratelů i síle samotné organizace.

Analýza těchto pěti konkurenčních sil organizaci především pomůže rozpoznat tyto síly, určit jejich závažnost pro činnost organizace a sledovat ty, kteří organizaci nejvíce ohrožují. Může nasměrovat činnost organizace tam, kde tyto síly působí v malé míře. (Slavík, 2014)

## 3 Charakteristika vybrané příspěvkové organizace

### 3.1 Základní údaje

Název: Středisko volného času Rožnov p. R., příspěvková organizace,  
Rožnov pod Radhoštěm, Bezručova 293, 756 61

Zřizovatel: Město Rožnov pod Radhoštěm (od 1. 7. 2005)

Ředitel: Mgr. Martin Navařík

Zástupkyně ředitele: Eleonora Maléřová

Identifikační číslo: 750 443 40

Datum zřízení: 1. 9. 1979, právní subjekt od 1. 4. 1993

#### Obr. č. 3.1

##### Logo organizace



Zdroj: [www.svcroznov.cz](http://www.svcroznov.cz)

### 3.2 Význam a činnost SVČ Rožnov p. R.

SVČ Rožnov p. R. je organizace, která nabízí smysluplné využití volného času zejména pro děti a mládež, ale i dospělé a seniory. Organizuje akce pro rodiče, veřejnost, firmy a podílí se na spolupráci se školskými zařízeními a dalšími institucemi. Činnost je zaměřena na široké spektrum zájmového vzdělávání. Děti, mládež či dospělí zde rozvíjí své osobnosti,

rozvíjí klíčové kompetence a mají možnost seberealizace na přehlídkách a soutěžích. Zájmové vzdělávání v SVČ Rožnov p. R. je prováděno prostřednictvím následujících aktivit.

**Pravidelná zájmová činnost** – průběžná činnost opakující se v pravidelných intervalech. Je organizována v zájmových útvarech, které jsou realizovány dle aktuální nabídky (př. kroužky).

**Příležitostná činnost** – zahrnuje jednorázové cyklické akce výchovně vzdělávacího nebo rekreačního charakteru (např. výlety, zájezdy, ...).

**Spontánní činnost** – průběžné nebo jednorázové nabídky aktivit a činností, které jsou volně přístupné zájemcům.

**Kluby** – volnější organizační struktura s převážně receptivní činností.

**Kurzy** – slouží k získání určitého druhu dovedností, pořádány jsou krátkodobě nebo dlouhodobě.

**Přednáškové cykly** – souhrn monotematických nebo různorodých přednášek pro široké spektrum zájemců.

**Soubory** – činnosti, které slouží k vnitřnímu obohacení i k veřejné prezentaci.

**Tábory** – zajištění rekreačních vzdělávacích pobytů a příměstských táborů.

**Odborná soustředění** – pobyt členů zájmových útvarů nebo souborů střediska se specializovaným zaměřením, které vychází z aktuální nabídky zájmových útvarů.

**Expedice** – poznávací, rekreační aktivity.

**Péče o talenty a hendikepované** – organizování individuálních i skupinových činností.

**Odborná pomoc** – pomoc při organizování kurzů, školení, besed, pomoc jiným subjektům.

**Soutěže, přehlídky** – organizováno dle možností jednotlivých oddělení.

**Výukové programy** – dle zájmu MŠ, ZŠ, SŠ, dalších subjektů a možnosti oddělení.

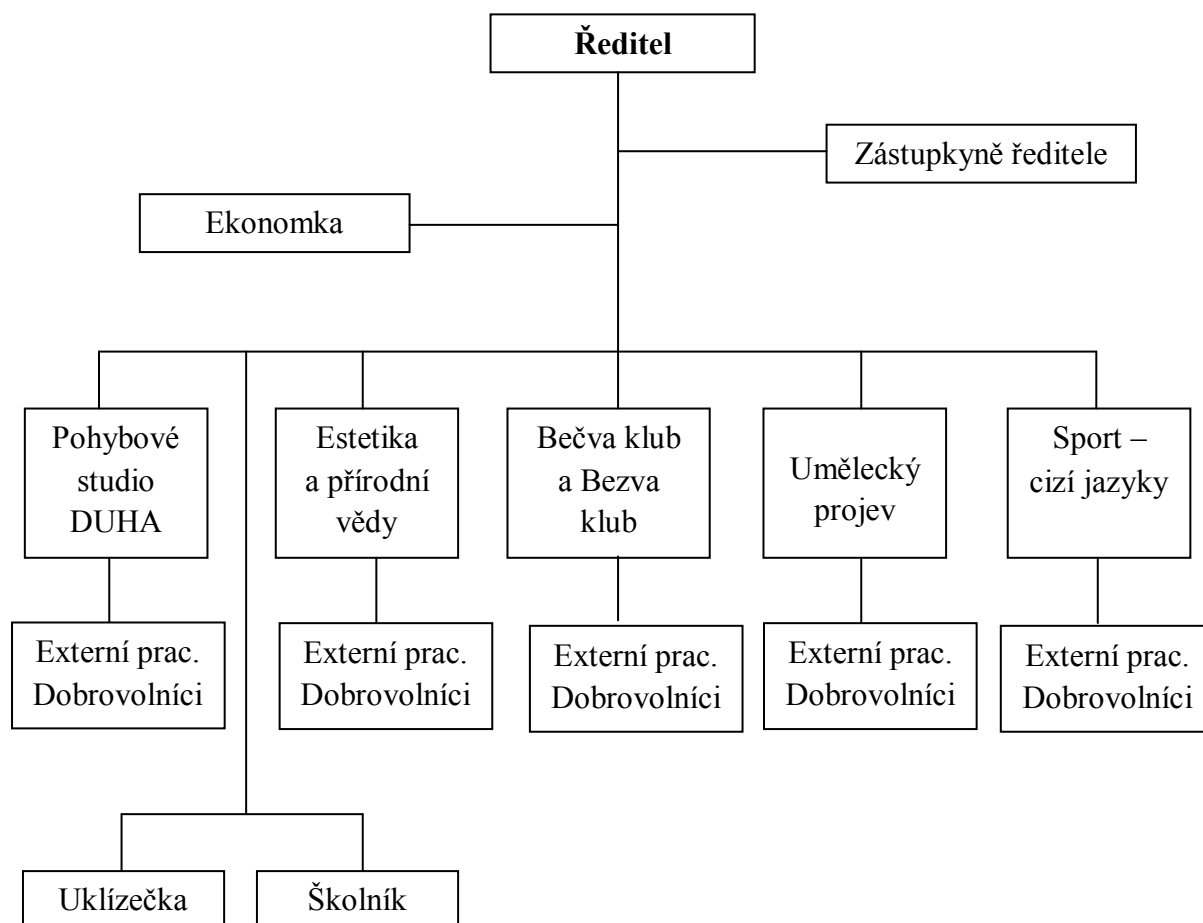
**Akce na klíč** – zajištění akce dle požadavků.

### 3.3 Organizační struktura

Organizace zaměstnává 9 interních a více než 80 externích pracovníků, z nichž pravidelně pracuje kolem 40 pracovníků. Mezi interní pracovníky se řadí ředitel organizace, ekonomka, uklízečka, školník a 5 pracovníků pedagogických, kteří vedou jednotlivá oddělení.

- **Pohybové studio DUHA** - členové se věnují především street dance, fun, break-dance a tanečnímu aerobiku a dalším aktivitám dle nabídky na daný školní rok a dle individuálních požadavků.
- **Bečva klub a Bezva klub** - v tomto oddělení se účastníci naučí pracovat s hlínou, točit na kruhu a nabízí mnoho dalších tvořivých aktivit.
- **Umělecký projev** - oddělení realizuje pro děti a dospělé akce zaměřené na umělecký projev a jejich seberealizaci a osobnostní rozvoj.
- **Estetika a přírodověda** - toto oddělení nabízí činnosti zaměřené na zpěv, hru na nástroj a manuální zručnosti s cílem inspirovat účastníky k tvořivosti, touze objevování a seberealizaci v oblasti, která je zajímavá. Oddělení je zaměřeno i na rybářství a ochranu přírody.
- **Sport a cizí jazyky** - v oblasti sportu a tělovýchovy jde o specializované zájmové útvary: základní a zdokonalovací plavání, gymnastiku, přípravku házené, stolní tenis, šachy, atletiku a míčové hry. Výuka cizích jazyků je orientována především na angličtinu pro různý stupeň pokročilosti, dále němčinu a francouzštinu. Všeobecná tělovýchovná cvičení pro děti rozdílného stupně tělesné zdatnosti je náplní zájmových útvarů pohybové výchovy. Pro dospělé je tady potom cvičení pro seniory.

## Organizační schéma



## 3.4 Historie

Městský dům pionýrů a mládeže (později Dům dětí a mládeže) se otevřel 1. září 1979 a jeho posláním bylo sjednotit, zkvalitnit a rozšířit zájmovou činnost pionýrů a mládeže, která se do té doby prováděla na školách. V tomto roce pracovalo ve 22 kroužcích 361 členů a zřizovatelem bylo Město Rožnov pod Radhoštěm. Činnost se stále rozšiřovala a zvyšoval se počet zájmových útvarů i pracovníků zařízení. V roce 1993 se zřizovatelem stal Okresní úřad Vsetín a v roce 2001 se díky novému členění republiky zařízení dostalo pod jiného zřizovatele - Zlínský kraj. Od roku 2005 je zřizovatelem opět Město Rožnov pod Radhoštěm a v současné době ve středisku funguje 123 kroužků, které navštěvuje 1596 členů.

## **4 Aplikace vybraných nástrojů hodnocení konkurenceschopnosti organizace**

### **4.1 PEST analýza**

#### **4.1.1 Politicko-právní faktory**

##### ***Legislativa***

Při analýze právních a politických faktorů, které působí na SVČ, je nutné se zaměřit na oblast týkající se zákonů souvisejících s existencí organizace a dalšími legislativními předpisy týkající se předmětu její činnosti. V ČR jsou nejasné a složité právní a daňové úpravy činnosti neziskových organizací. Daňové a účetní předpisy se stále mění a neziskové organizace jsou tak nuceny, aby absolvovaly nejrůznější školení a využívaly drahých služeb právníků na složitou legislativní situaci.

SVČ se musí řídit určitými legislativními předpisy, mezi které patří především Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, Zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník, Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), Zákon 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, Zákon 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákoník práce, České účetní standardy pro některé vybrané účetní jednotky, které vedou účetnictví podle vyhlášky č. 410/2009 Sb., a další účetní a daňové předpisy.

Zřizovací listina upravuje majetkové vztahy mezi příspěvkovou organizací a zřizovatelem. Jsou stanoveny způsoby, jak může PO nabýt majetek do vlastnictví. Zřizovatel organizace stanovuje, ve kterých případech k nabytí je nutný písemný souhlas. Rozhoduje také o tom, zda bude PO hospodařit pouze s majetkem zřizovatele, nebo zda ho bezúplatně převede PO do vlastnictví.

Tyto skutečnosti ovlivňují činnost SVČ, která je tímto výrazně omezena. Organizace nemá žádný vlastní majetek, má pouze majetek svěřený. Zřizovací listina stanovuje práva a povinnosti k veškerému svěřenému majetku. V roce 2010 byla organizace přemístěna dle rozhodnutí zřizovatele do budovy ZŠ Pod Skalkou, kde SVČ dnes působí, nemovitost je



svěřena ke správě ZŠ Pod Skalkou, která je oprávněna s ní dále nakládat. SVČ má se ZŠ Pod Skalkou uzavřenou smlouvu o výpůjčce a může provádět opravy jen do výše částky 5 000 Kč. V případě jakéhokoli většího zásahu musí žádat o písemný souhlas. Nutný je souhlas zřizovatele například při nabytí majetku darem (u finančních darů neúčelových je v zřizovací listině generální souhlas s přijetím finančního daru do výše 50.000,- Kč, přijetí finančních darů účelových a věcných se musí nechat schválit vždy), neboť přijetí daru může mít výrazný dopad na hospodaření PO. Přemístěním SVČ byla zkomplikována dopravní dostupnost mnohým lidem.

Zpřísnily se také kontroly organizací. Po odevzdání uzávěrky zřizovatelem se tento účetní záznam posílá do Centrálního systému účetních informací státu (CSÚIS). Roční účetní závěrka je schvalována Radou Města Rožnova p. R., která také schvaluje rozdělení případného kladného hospodářského výsledku do fondů organizace. V příštím roce se chystá zavedení tzv. konsolidační vyhlášky státu, která stanovuje podmínky sestavení účetních výkazů. Je zajímavé si také povšimnout toho, že finanční podpora na provoz SVČ se liší u jednotlivých zřizovatelů. Na rozdíl od kraje – dřívějšího zřizovatele, město Rožnov p. R. pokrývá většinu provozních nákladů SVČ.

### ***Politika***

Veřejné služby jsou mnohem více vystaveny politickým a společenským tlakům. V demokratické společnosti vstupují do politiky subjekty přes přesvědčování a vyjednávání, a tak se vytvářejí politická rozhodnutí. Mezi takové subjekty lze zahrnout jednotlivce stejně jako organizace. Ten, kdo uspokojuje potřeby organizace, očekává politickou podporu. Zároveň politická sféra podle zájmů a stavu veřejných financí určuje, jaké veřejné služby a v jakém rozsahu budou nabízeny občanům.

### ***Stabilita vlády***

Česká politická scéna je velice nestabilní. Stálé střídání premiérů, ministrů, vnitřní spory v koalici komplikují činnost vlády a její rozhodnutí. Do politiky vstupují noví lidé, kteří prosazují své zájmy a slibují změny, které často nestihnou splnit. Tyto skutečnosti ohrožují obraz politiky jak v očích českých občanů, tak i zahraničních osobností a firem.

### ***Sazba daně z příjmů***

Daň z příjmů je upravena ZDP. Právní forma je velmi složitá a byla již mnohokrát novelizována. Zdanění PO a obecně veřejných poplatníků je poměrně specifické. V předcházejících letech byla sazba daně vyšší, ale od roku 2010 se nezměnila a zastavila se na 19 %. Klesající tendence sazby byla určitě pro organizaci prospěšná, teď však už několik let setrvává na stejné úrovni.

#### **4.1.2 Ekonomické faktory**

##### ***Nezaměstnanost***

Důležitým makroekonomickým ukazatelem je míra nezaměstnanosti. Nezaměstnaní lidé mění z důvodu ekonomického omezení svou životní úroveň. Především v rodinách, kde je větší počet nezaměstnaných, klesá tato úroveň mnohem výrazněji. Navíc dospívající a mladí lidé si zvyknou využívat sociálního systému státu a zvyšují závislost na alkoholu nebo drogách. Všechny rodiny si nemůžou dovolit zaplatit svým dětem jejich zájmy, přestože mají talent.

Tabulka č. 4.1

##### **Podíl nezaměstnaných osob v České republice a Zlínském kraji (stav k 31. 12.) v %**

Území, kraj	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ČR celkem	6,59	5,75	4,49	4,51	7,12	7,40	6,77	7,37	8,17	7,46
Zlínský	6,55	5,63	4,43	4,53	7,98	7,91	7,00	7,82	8,34	7,36

Zdroj: vlastní úprava dle ČSÚ

Organizace působí ve Zlínském kraji. Tabulka udává celkový počet nezaměstnaných v České Republice a Zlínském kraji od roku 2005 do roku 2014. Od roku 2005 nezaměstnanost postupně klesala, zlom nastal na přelomu roku 2008/2009 s vypuknutím hospodářské krize. Od tohoto zlomu vývoj kolísá a nedá se předpokládat rapidní snížení, ale v posledním roce nezaměstnanost poměrně dost klesla. To se jeví kladně také pro SVC, protože lidé s pravidelným příjmem často dopřejí svým dětem zájmy, které je baví.

### **Počet zaměstnanců RgŠ ÚSC**

Dle dat MŠMT za 1. - 4. čtvrtletí 2014 vyplývá, že v porovnání s 1. - 4. čtvrtletím roku 2013 došlo v regionálním školství ÚSC k celkovému zvýšení počtu zaměstnanců na 207 335. Z toho došlo ke zvýšení počtu pedagogických pracovníků o 1 165 pracovníků tj. na 147 129 pracovníků a došlo ke zvýšení počtu nepedagogických zaměstnanců o 215 zaměstnanců tj. na 60 206 zaměstnanců.

Tabulka č. 4.2

**Počet zaměstnanců ze státního rozpočtu v letech 2010 - 2014**

<b>RgŠ územních samosprávných celků</b>	<b>Přepočtený počet zaměstnanců ze státního rozpočtu I. - IV. čtvrtletí za rok:</b>				
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>ČR celkem</b>	209 182	207 477	206 287	205 955	207 335
<b>Střediska volného času</b>	2 350	2 288	2 260	2 255	2 255

Zdroj: vlastní úprava dle MŠMT

Dle informací MŠMT došlo v 1. - 4. čtvrtletí 2014 oproti 1. - 4. čtvrtletí 2013 k největšímu úbytku zaměstnanců ve středních školách, a to o 646 zaměstnanců, tj. o 3,6 % méně. Nejvyšší nárůst počtu zaměstnanců byl zaregistrován v základních školách, a to o 1 323 zaměstnanců, tj. o 2 % více. Tento vývoj odráží demografickou křivku obyvatelstva, kde se projevuje porodnost silných populačních ročníků (tzv. Husákových dětí). Od roku 2008 narůstá počet žáků v mateřských a základních školách. Pokles nebo případná stagnace u počtu žáků vstupujících do středního vzdělávání bude následovat do roku 2017.

Toto zjištění znamená příležitost pro SVČ, protože děti z mateřských, základních a středních škol jsou jejími klíčovými zákazníky. Právě na žáky a studenty ve věkovém rozpětí 6 – 26 let dostává organizace dotace ze státního rozpočtu. Pokud se děti z mateřských škol naučí navštěvovat kroužky SVČ, je zde vysoká pravděpodobnost, že v tom budou pokračovat i na základní škole. Proto je důležité oslovovat tyto instituce.

### ***Platy zaměstnanců***

Vláda v závěru roku 2014 zajistila zdroje pro zvýšení úrovně odměňování v celém veřejném sektoru, a to o 3,5 %. Na zvýšení platů pro pedagogické i nepedagogické pracovníky regionálního školství bylo zajištěno na měsíc listopad a prosinec 2014 navíc 447 mil. Kč. Zvýšení úrovně odměňování bylo způsobeno změnou platových tarifů, tzn. novelou nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, která je účinná od 1. listopadu 2014. Rozpočet běžných výdajů RgŠ pro rok 2014 je ve srovnání se schváleným rozpočtem RgŠ ÚSC pro rok 2013 vyšší o cca 1 352 578 000 Kč (tj. o 1,7 %). V rámci mezd se rozpočet zvýšil o 1 001 798 000 Kč (tj. o cca 1,8 %).

### ***Průměrný měsíční plat zaměstnanců RgŠ ÚSC***

MŠMT uvádí, že průměrný měsíční plat v 1. - 4. čtvrtletí 2014 dosáhl výše 23 047 Kč. Což oproti 1. - 4. čtvrtletí roku 2013, který byl ve výši 22 649 Kč, představuje zvýšení o 399 Kč, tzn. **o 1,8 %**. Z toho u **pedagogických pracovníků** dosáhl v 1. - 4. čtvrtletí 2014 výše 26 397 Kč a oproti 1. - 4. čtvrtletí roku 2013, kdy průměrný měsíční plat činil 25 996 Kč, se tedy zvýšil o 401 Kč, tj. o 1,5 %. U **nepedagogických zaměstnanců** dosáhl v 1. - 4. čtvrtletí 2014 výše 14 861 Kč a oproti 1. - 4. čtvrtletí roku 2013, kdy průměrný měsíční plat činil 14 504 Kč, se zvýšil o 357 Kč, tj. o 2,5 %.

Nejvyšší průměrný plat zaměstnanců RgŠ ÚSC byl dosažen v Libereckém kraji, a to 23 612 Kč. Nejnižší průměrný plat zaměstnanců RgŠ ÚSC byl opakovaně zaznamenán ve Zlínském kraji, a to 22 400 Kč.

Zjištěné informace o platech zaměstnanců ve Zlínském kraji mohou působit na organizaci znepokojivým dojmem. Tento náhled může odradit řadu kvalifikovaných pedagogů, kteří hledají zaměstnání.

### ***Inflace***

Průměrná míra inflace v České republice v letech 2000 až 2014 činila 2,2 %, což je téměř totožná míra jako v zemích Evropské unie (2,3 %). Velké rozdíly jsou však v jednotlivých výdajových skupinách. Nejprogresivněji rostly v ČR ceny ve skupině vody, bydlení, energie a paliva (od roku 2000 do roku 2014 nárůst téměř 103 %, v zemích Evropské unie v průměru pouze 63 %).

### ***Vývoj HDP***

Podle nejnovějších čísel ČSÚ **Hrubý domácí produkt** (HDP) za rok 2014 očištěný o cenové vlivy byl podle zpřesněného odhadu meziročně **vyšší o 2,0 %**. K tomuto růstu přispěla zejména zahraniční poptávka (1,3 p. b.), podpořená růstem hrubého kapitálu (0,3 p. b.) a shodně výdaji domácností a vlády na konečnou spotřebu (0,2 p. b.). Ve 4. čtvrtletí dosáhl růst HDP hodnoty 1,5 % meziročně a 0,4 % mezičtvrtletně. **Výdaje na konečnou spotřebu** vzrostly. Domácnosti utratily ve srovnání s rokem 2013 o 1,7 % více. Mezi rokem 2013 a 2014 vydaly domácnosti meziročně více téměř na všechny složky spotřeby, především na bytové vybavení, dopravu a dopravní prostředky, rekreaci, stravování, ubytování, odívání či potraviny.

Větší výdaje domácností jsou samozřejmě pozitivem pro SVČ. Lidé s větší pravděpodobností investují více svých peněz jak do spotřebního zboží, tak i do služeb a náplně svého volného času.

#### **4.1.3 Sociální a kulturní faktory**

Středisko volného času leží v Rožnově pod Radhoštěm, kterému nechybí kulturní vyžití. Lidé mohou využít mnoho aktivit, které jsou zajištěny například přes T Klub, Základní uměleckou školu, Městskou knihovnu nebo právě Středisko volného času. Ve městě je mnoho škol a děti tak nemusí dojíždět do sousedních měst a vesnic. Tvoří tak i nejbližší potenciální zákazníci organizace.

#### ***Demografická struktura***

Mezi nejdůležitější část sociálního faktoru je množství potenciálních zákazníků v Rožnově pod Radhoštěm. Během posledních 5 let nedošlo k žádnému mimořádnému výkyvu v počtu obyvatel tohoto města. Potvrzuje to i následující tabulka č. 4. 3.

Městský úřad Rožnov p. R. v tiskové zprávě sdělil, že přesně 16.899 obyvatel měl k 31. 12. 2014 Rožnov pod Radhoštěm. Podle dalších čísel žije ve věku 0-18 let v Rožnově 2.893 obyvatel, ve věku 19-59 let 9.533 obyvatel a ve věku nad 60 let 4.381 obyvatel. Žije zde také několik desítek seniorů nad 90 let.

Tabulka č. 4.3

**Vývoj obyvatelstva v Rožnově pod Radhoštěm 2004 - 2013**

Stav obyvatel k 31.12.		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Celkem</b>		<b>17 276</b>	<b>17 129</b>	<b>17 024</b>	<b>17 072</b>	<b>16 972</b>	<b>16 871</b>	<b>16 821</b>	<b>16 877</b>	<b>16 750</b>	<b>16 672</b>
<b>ve věku:</b>	<b>0 - 14</b>	2 566	2 485	2 386	2 347	2 301	2 286	2 271	2 296	2 266	2 244
	<b>15 - 64</b>	12 429	12 290	12 209	12 228	12 073	11 913	11 771	11 716	11 499	11 289
	<b>65 +</b>	2 281	2 354	2 429	2 497	2 598	2 672	2 779	2 865	2 985	3 139

Zdroj: vlastní úprava dle ČSÚ

***Změna životního stylu***

V dnešní společnosti se projevuje narůstání volného času mladé generace. Děti dnes nemají mnoho dříve obvyklých povinností, které souvisejí s chodem domácnosti apod. Systém hodnot se nemění jen u mladé generace, ale také u celé společnosti. Masmédia často převzou roli vlastního aktivního konání určité volnočasové činnosti a taková výchova mladé generace by mohla mít velmi negativní následky. Děti v SVC jsou seznamovány s různou smysluplnou náplní volného času a přináší jim to uspokojení a seberealizaci.

Žijeme ve spotřební společnosti, pro niž je bohužel typický neustálý kolotoč peněz. Stojí za povšimnutí také to, že přibývá dvanáctihodinových pracovních směn. Nastává pak situace, že rodiče se snaží zabezpečit rodinu a nemají na své děti čas, protože jej tráví v práci. Dítě tedy nemá přehled o možnostech způsobu trávení volného času a tak se nudí a volno plní pasivními činnostmi. Je tedy potřebné dětem a mladým lidem vytvářet dostatek přitažlivých nabídek a učit je tyto možnosti využít. Typické pro toto životní období je celá řada ohrožení, např. drogy, alkohol a další. Dospívající touží po dobrodružství a adrenalinu.

***Počet žáků základní škol z Rožnova p. R. a blízkého okolí***

Následující tabulka udává, kolik žáků navštěvuje základní školy v Rožnově p. R. a blízkém okolí. Celkově jde o 2 295 žáků. Řada z nich se potřebuje zabavit něčím jiným než jen počítači, jen jim k tomu musí škola poskytnout příležitost. Může to být také příležitost SVC k uplatnění své nabídky.

Tabulka č. 4.4

**Počet žáků na vybraných základních školách v roce 2015**

<b>Základní škola</b>	<b>Počet žáků</b>
ZŠ Vigantice	32
ZŠ praktická	63
ZŠ Prostřední Bečva	49
ZŠ Záhumení	99
ZŠ Hutisko - Solanec	189
ZŠ Sedmikráska	135
ZŠ Koryčanské Paseky	125
ZŠ Horní Bečva	238
ZŠ Dolní Bečva	159
ZŠ Valašská Bystřice	210
ZŠ Pod Skalkou	338
ZŠ Videčská	306
ZŠ 5. května	352
<b>Celkem</b>	<b>2295</b>

Zdroj: vlastní úprava dle interview

#### **4.1.4 Technické a technologické faktory**

Technologie ovlivňuje celý svět. Dnešní doba je velmi závislá na technologiích a základem úspěchu je držet se nejnovějších technických trendů a pokroků. SVČ se snaží držet krok s dobou a dochází ke kvalitnímu vybavení učeben a výukového zařízení. Na chodbě v přízemí je umístěna magnetická tabule pro děti a obrazovka, na které jsou promítány fotky z jejich akcí. Prvním rokem je zde zaveden informační systém Domeček, který byl vyvíjen ve spolupráci se středisky volného času a slouží pro okamžitý přehled dění v organizaci a navíc uspoří mnoho času i provozních nákladů. Internet se stal velmi významným zdrojem informací a to si SVČ velice dobře uvědomuje. V březnu 2015 aktualizovala své webové stránky, které jsou působivé a přehledné.

## **4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

V rámci hodnocení konkurence je nutné vzít v úvahu základní síly, které na trhu působí a jsou schopny ovlivnit chod SVC a její konkurenceschopnost. Analýza se zaměřuje na pozici stávajících konkurentů, substitutů, odběratelů, dodavatelů a nově vstupujících firem či organizací na trhu.

### **4.2.1 Konkurence v odvětví**

Stávající konkurence je velice rozsáhlá díky pestré škále činností a aktivit, které organizace zprostředkovává. Konkurenční prostředí tak tvoří neziskové organizace i subjekty soukromého sektoru. Přestože organizace vykonává mnoho různých činností, tato práce je zaměřena především na zkoumání pravidelné zájmové činnosti, tzn. kroužků.

Jako konkurencí v pravidelné zájmové činnosti mohou být označeny mateřské školy nebo střední školy, ale 65 % zákazníků tvoří především žáci. Proto základní školy představují největší konkurenty jak v Rožnově p. R., tak v blízkém okolí. Nabízejí mnoho aktivit v nejrůznějších oblastech, a rodiče vítají kroužky, jež jsou poskytovány bezplatně či za malý poplatek a navíc přímo v budově školy. V Rožnově p. R. je celkem 7 základních škol. Z blízkého okolí jde především o školy ZŠ Hutisko – Solanec, ZŠ Dolní Bečva, ZŠ Prostřední Bečva, ZŠ Horní Bečva, ZŠ Valašská Bystřice, ZŠ Vigantice, protože právě děti z těchto vesnic nejvíce využívají nabídky SVC. Základní školy jsou celkem specifickou konkurencí, protože většina z nich jsou zároveň i zákazníky organizace a existuje zde tak jistá spolupráce.

V příloze č. 1 jsou v tabulce uvedeny nejbližší základní školy a jejich zájmové útvary, které poskytují při školní družině, školním klubu nebo pod vedením zaměstnanců školy. Popř. jsou vedeny externisty, které si škola sama najde. Tyto kroužky snižují možnost SVC, aby zde uspěla se svou nabídkou.

V prozkoumaných školách převažují kroužky jako zpěv, sportovní a pohybové hry, hra na flétnu a angličtina pro 1. a 2. třídu. Naopak některé školy jsou svou nabídkou pestřejší a nabízejí činnosti jako například fotokroužek, tvoření z pedigu, šachový kroužek, relaxační kroužek, kytara, vaření, zdravotnický kroužek, běžecké lyžování, mažoretky, kroužek hasičů, španělský jazyk a ruský jazyk. Tyto kroužky nabízí jen málokterá škola a můžou se tak stát skvělou příležitostí pro SVC, pokud je nabídne veřejnosti.



Dalším konkurentem na trhu je **Základní umělecká škola Rožnov p. R.**, která se zaměřuje na hudební obor (hra na hudební nástroje a zpěv), taneční obor (klasické, současné a lidové tance, step, tanec na špičkách), výtvarný obor (kresba, malba, keramika) a literárně dramatický obor. Výhody například hudebního oboru spočívají v individuálních lekcích, příležitostech vystupovat na mnoha koncertech pro širokou veřejnost, účast na soutěžích a obdržení vysvědčení na konci roku. Ovšem jako negativum by se daly zmínit postupové zkoušky, které mohou být pro některé žáky poněkud stresující, neboť se jimi komplexně hodnotí jejich umělecké dovednosti, jež jsou přiměřené ročníku studia. Žáci si musí také na této škole připlatit. SVC Rožnov p. R. nabízí zájmové útvary levněji, ve větším počtu žáků, ale lekce trvá o 15 minut déle.

Za významného konkurenta v oblasti sportu lze považovat **TJ Rožnov pod Radhoštěm**, což je nestátní nezisková organizace, která je jednou z největších organizací svého druhu v regionu. Sdružuje 18 sportovních oddílů, Asociaci sportu pro všechny a Klub českých turistů působící ve městě Rožnov pod Radhoštěm. Škála sportů je velmi rozsáhlá.

Nejbližší organizace stejného typu leží ve Valašském Meziříčí. Jde o **Středisko volného času Domeček Valašské Meziříčí, příspěvková organizace**. Vytváří podobnou širokou nabídku jako SVC Rožnov p. R. vhodnou pro využívání volného času dětí a mládeže nejen v průběhu školního roku. Soustřeďuje se především na žáky z Valašského Meziříčí a jeho okolí.

V Rožnově existuje mnoho **klubů a svazů** jako například FC Rožnov pod Radhoštěm, Klub českých turistů, odbor Camping club Rožnov pod Radhoštěm, Soubor písní a tanců Javořina, také soukromé subjekty a osoby, které organizaci můžou být konkurenty ať už v pravidelné zájmové činnosti nebo v dalších formách zájmového vzdělávání. Ty však není možné všechny blíže specifikovat.

Mezi konkurenci v oblasti zdrojů lze zahrnout organizace, které by mohly žádat o stejné granty a organizace, které oslovují stejné sponzory.

#### **4.2.2 Potenciální nová konkurence**

Jednou ze sil, která může ovlivnit konkurenční postavení organizace na trhu, je vstup nové organizace, která by poskytovala stejné nebo podobné služby. Pro vznik nové srovnatelné

organizace existují na trhu překážky vstupu. Především by se musel soukromý či neziskový subjekt vyrovnat s konkurencí a přijít na trh s nějakou formou využívání času, která by našla odezvu u lidí. Musely by se najít zdroje materiální, prostorové, personální a především finanční. V případě podobného střediska musí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy tento subjekt zařadit do sítě škol, předškolních zařízení a školských zařízení, což mu zpřístupní jisté garance pro činnost, zejména finanční. V případě nezařazení do sítě by neměl nárok na příspěvek a mohl by se ucházet o jiné veřejné prostředky v podobě darů obcí, různých grantů apod.

#### **4.2.3 Substituty**

Středisko volného času nekonkuruje pouze školám či jiným podobným střediskům. Konkuruje všem ostatním formám volnočasových aktivit a zábavy. Díky rozmanitosti aktivit je těžce nahraditelná, avšak dnešní doba nabízí mnoho využití volného času a organizace musí jít s dobou a přizpůsobovat se aktuálním trendům. Substitutem se tak může stát každá aktivita, kterou organizace nezprostředkovává, například stolní tenis, balet, cvičení na balónech, šipky atd. Substitutem může být označen také internet. Tento systém umožňuje pasivně navštěvovat kurzy týkající se ruční tvorby, výuky jazyků, počítačových programů, sportu, hudby a dalších oblastí. Kurzy jsou často poskytovány zadarmo či poplatek, ale především se vyznačují nezávislostí na přemísťování a čase.

#### **4.2.4 Zákazníci**

SVČ se zaměřuje na různé skupiny zákazníků, mezi které patří lidé všech věkových kategorií, veřejnost, firmy, školská zařízení a jiné instituce. Především jsou to ale děti a mládež, kterým SVČ poskytuje nejrozličnější zájmové útvary (kroužky) jak v budově SVČ, tak i v jejich školách. Právě na děti a mládež od 6 do 26 let dostávají od státu dotace. Smluvní síla odběratelů, v tomto případě především žáků, může hrát roli. Jelikož se jedná o kroužky, které jsou svým charakterem služby, záleží na kvalitě vedení daného kroužku a jeho přínosu pro žáka. Také záleží na konkrétním počtu a typu kroužků na základních školách, které vytváří jakési měřítko jejich hodnoty.

Některé kroužky z nabídky pravidelného zájmového vzdělávání za rok 2014/2015 (viz příloha č. 3) byly kvůli malému zájmu zrušeny a některé kroužky naopak přibýly. Organizace aktuálně nabízí 123 kroužků v 5 odděleních.

Následující tabulka podává informaci o tom, že kroužky navštěvuje 1596 osob. Ve skutečnosti však je těchto osob méně, protože mnoho dětí využívá více zájmových útvarů, pro něž musí samostatně podávat přihlášku. Přestože se jedná o jedno dítě, které využívá např. 3 kroužky, z hlediska dotačního příspěvku se jedná o 3 klienty, proto není natolik podstatný počet dětí, ale počet klientů.

Tabulka č. 4.5

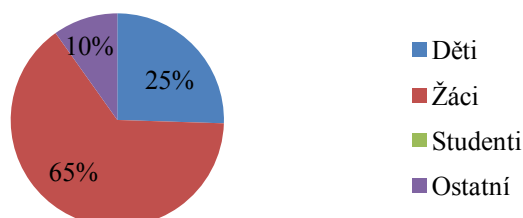
**Počet a věková struktura zákazníků navštěvující SVČ Rožnov p. R.**

Věková skupina	Děti	Žáci	Studenti	Ostatní	Celkem
<b>Počet</b>	407	1032	0	157	1596

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu o činnosti Střediska volného času Rožnov p. R.

Graf č. 4.1

**Věková struktura zákazníků SVČ Rožnov p. R.**



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu o činnosti Střediska volného času Rožnov p. R.

Graf vypovídá o tom, že až 65 % všech lidí zájmového útvaru je tvořeno žáky. Na tento výsledek má především vliv skutečnost, že organizace neuskutečňuje svou pravidelnou činnost jen v budově SVČ, ale spolupracuje se školskými zařízeními a dalšími subjekty (Krytý bazén Rožnov pod Radhoštěm, Gymnázium Rožnov pod Radhoštěm, Střední škola zemědělská a přírodovědná Rožnov pod Radhoštěm a Jezdecký areál Prostřední Bečva). Především jsou využívány prostory základních a mateřských škol, a tato zařízení se stávají významnými zákazníky, kteří chtějí vyplnit případné mezery v kroužcích, na které nemají

dostatečně kvalifikované učitele. V příloze č. 2 jsou zaznamenány veškeré kroužky, které SVC uskutečňuje na základních školách. Nejvíce je požadován kroužek přírodovědný, šikuly a keramiky.

V organizaci jsou v programu zaznamenány všechny přihlášky, které mimo jiné obsahují také dotaz na školu, kde dítě studuje. Přestože všechny přihlášky tuto informaci neobsahují, z 1032 žáků odpovědělo 728 dětí, což představuje 70,5 %. Zjištěné výsledky jsou zaznamenány v následující tabulce a grafu.

Položka „Ostatní“ z tabulky označuje žáky ze ZŠ Zubří, ZŠ Zašová, ZŠ Vidče a základních škol z Valašského Meziříčí a Frenštátu pod Radhoštěm. Těchto žáků je přihlášeno jen malé množství.

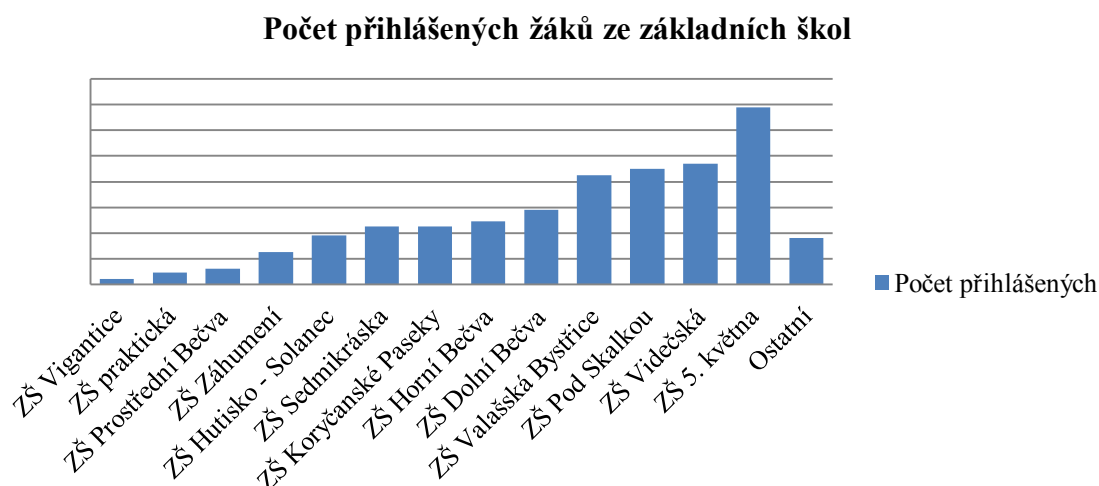
Tabulka č. 4.6

**Počet přihlášených žáků ze základních škol**

<b>Základní škola</b>	<b>Počet přihlášených</b>	<b>%</b>
<b>ZŠ Vigantice</b>	4	0,5
<b>ZŠ praktická</b>	9	1,2
<b>ZŠ Prostřední Bečva</b>	12	1,6
<b>ZŠ Záhumení</b>	25	3,4
<b>ZŠ Hutisko - Solanec</b>	38	5,2
<b>ZŠ Sedmikráska</b>	45	6,2
<b>ZŠ Koryčanské Paseky</b>	45	6,2
<b>ZŠ Horní Bečva</b>	49	6,7
<b>ZŠ Dolní Bečva</b>	58	8,0
<b>ZŠ Valašská Bystřice</b>	85	11,7
<b>ZŠ Pod Skalkou</b>	90	12,4
<b>ZŠ Videčská</b>	94	12,9
<b>ZŠ 5. května</b>	138	19,0
<b>Ostatní</b>	36	4,9
<b>Celkem</b>	<b>728</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: vlastní úprava dle informačního systému Domeček

Graf č. 4.2



Zdroj: vlastní úprava dle informačního systému Domeček

Z grafu č. 4.2 a tabulky 4.6 vyplývá, že nejméně využívají kroužky žáci ze ZŠ Vigantice a nejvíce dětí navštěvujících tyto kroužky je ze ZŠ 5. května. Je to pochopitelné, protože organizace v ZŠ Vigantice nezprostředkovává ani jediný kroužek a je to nejmenší škola v počtu dětí. Zatímco naopak v ZŠ 5. května organizace provozuje nejvíce kroužků ze všech základních škol a školu navštěvuje nejvíce dětí.

Kromě zájmových útvarů jsou zde činnosti, kterých využívají firmy, spolky, veřejnost. Mezi nejvýznamnější jednorázové akce patří Běh za zdravím, Rožnovský slaviček, Moudrá sovička, Rozhýbejme Rožnov a mnoho dalších.

#### 4.2.5 Dodavatelé

SVČ je v kontaktu s dodavateli, kterým platí za internet, televizi, kurzy, semináře, opravy a údržby, hovorné, pomůcky do kroužku (papíry, barvy, učebnice,...), kostýmy, nábytek a další. Organizace ale nemá vliv na výběr dodavatele energie. Toho určuje zřizovatel, který zajišťuje energii pro sebe a ostatní příspěvkové organizace. Při větším odběru tak zaplatí menší částku.

Mezi dodavatele lze zahrnout instituce poskytující finanční prostředky. Do SVČ plynou prostředky ze státního rozpočtu (na mzdy a odvody sociálního a zdravotního pojištění

pro interní pracovníky), dále od zřizovatele na provozní náklady. Dalším zdrojem jsou vlastní příjmy ze školného, kurzového, poplatků za letní tábory aj., které jsou určeny pro potřeby jednotlivých ZÚ, akcí a odměny externích pracovníků za vedení kroužků. Zdrojem příjmů jsou také dary od fyzických a právnických osob – tyto příjmy jsou však nárazové., snahou SVČ je neustále získávat další sponzory buď z řad rodičů či představitelů místních firem a podnikatelů.

### **4.3 Spokojenost zákazníků**

Průzkum spokojenosti poskytuje zpětnou vazbu zákazníků, tedy v jaké míře jsou spokojeni se službami SVČ. Umožní tak kontrolu nad naplňováním očekávání zákazníků, což je hlavním předpokladem zajištění úspěšnosti organizace. Za hlavní zákazníky byli označeni žáci ze základních škol a pak školy samotné. Průzkum je tedy orientován právě na ně.

#### **4.3.1 Interview**

V případě průzkumu škol bylo využito interview, což je metoda marketingového výzkumu. Byli osloveni ředitelé a ředitelky škol, v případě jejich absence jejich zástupci. Rozhovory byly vedeny podle předem připraveného formuláře (viz Příloha č. 4), který byl zaměřen především na pravidelnou činnost nabízenou ať už SVČ Rožnov p. R. nebo přímo školou. Respondenti měli možnost vyjádřit se k tomu, jaké jiné kroužky by uvítali na své škole a v rámci průzkumu byl zjišťován aktuální celkový počet žáků jako potenciálních zákazníků. SVČ Rožnov p. R. chce zavádět výukový program první pomoci, který by byl zaměřen na resuscitaci, popáleniny, omrzliny, úrazy atd. Proto průzkum zjišťoval zájem i o tento projekt. Tímto způsobem bylo v termínech 5. 3. - 6. 3. 2015, 25. 3. – 26. 3. 2015 prozkoumáno celkem 13 základních škol.

V PEST analýze byly využity informace o počtu žáků, kde byli odhaleni potenciální nejbližší zákazníci z řad žáků. Další zjištěné údaje o kroužcích jsou zachyceny a zhodnoceny v Porterově analýze, což pomohlo k prozkoumání konkurence a zákazníků, které mimo jiné tvoří vybrané základní školy.

V následující části bude analyzován a zhodnocen zájem o nějaký jiný kroužek a výukový program první pomoci.

**ZŠ Pod Skalkou Rožnov pod Radhoštěm** podle svých potřeb využívá své přírodovědce pro zdravotnické kurzy, a tudíž výukový program nepotřebuje. Škola poskytuje velké množství nepovinných předmětů či kroužků, které nabízí při školní družině, školním klubu nebo pod vedením zaměstnanců školy. Nemají tak zájem o žádný kroužek. Navíc žáci z této školy mají ideální podmínky pro využívání všech činností SVČ, jelikož leží nejblíže. Dokonce jsou tyto budovy propojeny.

**ZŠ Záhumení Rožnov pod Radhoštěm** o výukový program zájem projevila a ráda by ho využila. Naopak kroužků mají dostatek, proto žádný jiný nepotřebují.

**ZŠ Videčská Rožnov pod Radhoštěm** by stejně jako předchozí škola výukový program využila. Přestože nabízí pestrou škálu kroužků, chybí jim kroužek dramatický a technický. Pro zavedení nějakého technického kroužku jsou zde zajištěny vynikající podmínky, protože jsou v budově školy nevyužité dílny. Podle představ školy by se mohlo jednat například o kroužek modelářský či tvořivý pro 2. stupeň.

Další školou je **ZŠ Koryčanské Paseky Rožnov pod Radhoštěm**, která svůj zájem o výukový program projeví nebo neprojeví až po podání nabídky, kde budou přesně vymezeny podmínky projektu (např. finance, lidé, atd.). Škola svým žákům může nabídnout také řadu kroužků. Postrádá však kroužek flétníček a dramatickou výchovu.

**ZŠ Vigantice** (Rožnov pod Radhoštěm) výukový program odmítla. O další kroužek také nemá zájem, vzhledem k tomu, kolik kroužků poskytuje ať už v rámci družiny nebo mimo ni.

**ZŠ 5. května Rožnov pod Radhoštěm** by výukový program podpořila, přestože škola využívá pro oblast zdravotnictví rodiče dětí, kteří pracují jako lékaři. Škola má také pestrou nabídku kroužků, a i kdyby měla zájem o další, nemá na to prostory. Především kapacita tělocvičny je plně využita.

**ZŠ praktická Rožnov pod Radhoštěm** je speciální škola pro děti s handicapem a mentálním postižením. Výukový program plně přivítají. Zde děti mohou navštěvovat školní kroužky, ale vzhledem k výborné zkušenosti, kterou mají se SVČ, vedení by uvítalo kroužky od jeho zaměstnanců. Děti jsou pozornější a atmosféra se celkově změní, když přijde někdo zvenčí.

Jsou otevřeni pro všechno. Budou vděční za nabídku kroužků od SVČ a zajistí místnosti v budově školy.

**ZŠ Hutisko – Solanec** spolupracuje se zdravotníky, tudíž výukový program nepotřebují. Kroužky z různých oblastí mají zajištěné, proto není zájem o jiné.

**ZŠ Dolní Bečva a ZŠ Sedmikráska Rožnov pod Radhoštěm** vyučují zdravotnictví v rámci některých předmětů. Nabídka programu může být do škol poslána a ony se pak rozhodnou, zda ji využijí či ne. O další kroužky nebyl projevem zájem.

**ZŠ Prostřední Bečva** výukový program podpoří. Před 2 lety škola oslovila hasiče pro vysvětlení základních zdravotnických zákroků. Škola zprostředkovává různé kroužky, avšak postrádají kroužky především pro chlapce. Mohlo by se jednat o modelářský kroužek nebo sportovní kroužek (např. florbal, rybaření). Vybavení i prostory by škola zajistila.

**ZŠ Horní Bečva** zprostředkovává zdravotnictví přes pracovníky Červeného kříže, avšak nabídku ze strany SVČ by určitě využila. Z kroužků jim chybí florbal nebo výtvarný kroužek v podobě malování, grafiky atd.

**ZŠ Valašská Bystřice** provozovala kurz zdravotnictví přes jednoho z učitelů. Ten má však v příštím roce odejít a proto jim SVČ nabídku může poslat. Škola se rozhodne, zda jí využije. Žákům je nabízena velmi pestrá škála kroužků a žádný další jim nechybí.

Z předchozího vyplývá, že SVČ může využít několik příležitostí k rozšíření své činnosti. Většina ze škol přivítá výukový program první pomoci. Převládá názor, že takové výuky v oblasti zdravotnictví není nikdy dost a je podstatné ji stále opakovat a obohacovat. Školy jako ZŠ Pod Skalkou Rožnov pod Radhoštěm, ZŠ Vigantice, ZŠ Hutisko – Solanec výukový program odmítly, protože mají tuto oblast zajištěnou pracovníky z řad učitelů nebo zdravotníků.

SVČ dále může za pomoci svých interních a externích zaměstnanců zprostředkovat chybějící kroužky na školách, které chybí v ZŠ Videčská Rožnov pod Radhoštěm, ZŠ Koryčanské Paseky Rožnov pod Radhoštěm, ZŠ praktická Rožnov pod Radhoštěm, ZŠ Prostřední Bečva, ZŠ Horní Bečva.



#### 4.3.2 Dotazníkové šetření

Při průzkumu spokojenosti dětí a jejich rodičů byla použita metoda zahrnující sestavení dotazníků. Jelikož rodiče zodpovídají za své děti, byly dotazníky určeny právě jim. Děti dosud nemohou svobodně rozhodovat o svém volném čase.

Pro distribuci byla zvažována možnost zasílání e-mailu, ovšem po zkušenostech SVČ je návratnost dotazníků touto cestou velmi nízká. Z toho důvodu byly dotazníky rozdány zaměstnancům jednotlivých oddělení. Ti rozdali dotazníky dětem a požádali je, aby rodiče dotazníky vyplnili a poslali nazpátek. Tento způsob distribuce byl ovšem úspěšný jen částečně, proto se přistoupilo i k přímému dotazování rodičů, když přišli pro své dítě do SVČ. Dotazníky byly vybrány od 50 respondentů v období od 7. 3. 2015 do 13. 4. 2015. Získané údaje z dotazníkového šetření byly pro přehlednost zpracovány v programu Microsoft Excel, jehož výstupem jsou grafy a tabulky, které jsou popsány v následujícím textu. Kromě otázek spojených se spokojeností a důležitostí jednotlivých kritérií služeb, byly v dotazníku položeny otázky, které by SVČ mohly pomoci zvýšit jejich konkurenceschopnost na trhu.

#### BYDLIŠTĚ

Rodiče byli požádáni, aby odpověděli na otázku bydliště, což více přiblíží dotazované respondenty a může odhalit případné trendy v odpovědích.

Tabulka č. 4.7

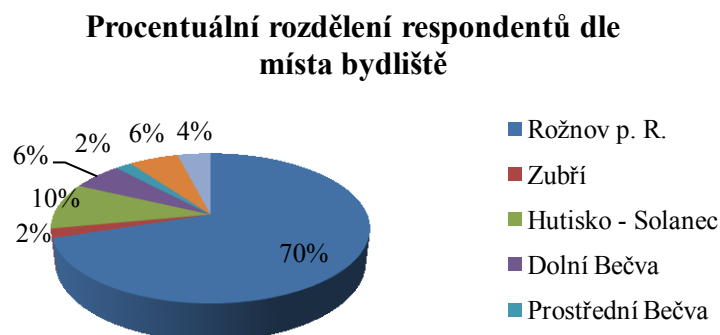
#### „Odkud jste?“

Místo bydliště	Počet
<b>Rožnov p. R.</b>	35
<b>Zubří</b>	1
<b>Hutisko – Solanec</b>	5
<b>Dolní Bečva</b>	3
<b>Prostřední Bečva</b>	1
<b>Horní Bečva</b>	3
<b>Vigantice</b>	2
<b>Celkem</b>	50

Zdroj: vlastní zpracování

Grafické zpracování č. 4.3 udává procentuální znázornění těchto respondentů. Vypovídá tak o tom, že dotazníky byly vyplněny ze 70 % rodiči z Rožnova pod Radhoštěm, kde se projevilo hlavní působiště organizace.

Graf č. 4.3



Zdroj: vlastní zpracování

## INFORMAČNÍ ZDROJE

Další otázkou bylo zjišťováno, z jakých zdrojů se lidé nejčastěji dozvědí o kroužcích pro své dítě. Cílem je tedy odhalit účinný způsob, kterým je potřeba zveřejňovat informace o novinkách a sem pak zaměřit své případné marketingové aktivity.

Tabulka č. 4.8

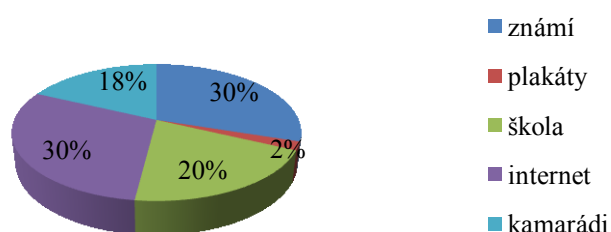
**„Kde jste se dozvěděli o kroužku, které dítě navštěvuje?“**

Zdroj	Počet
Známí	15
Plakáty	1
Škola	10
Internet	15
Kamarádi	9
Celkem	50

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4.4

#### Procentuální rozdělení respondentů podle zdroje zjištění o kroužku



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že internet a informace od známých byly odhaleny jako nejefektivnější informační zdroje organizace. Následně pak informace ze školy a kamarádů, což potvrzuje dobrou pověst organizace. Naopak jen jeden respondent upozoroval možnost kroužku na plakátě. Tato informace poukazuje na malou propagaci.

#### CHYBĚJÍCÍ KROUŽKY

K dotazu „Uvítali byste nějaký kroužek pro dítě, který v SVČ chybí?“ se vyjádřilo jen několik málo respondentů. Z jejich pohledu by uvítali kroužky jako badminton, inline bruslení, míčové hry, myslivecký kroužek, jóga pro děti, klasický tanec + salza, španělský jazyk, anglický jazyk pro předškoláky a gymnastiku.

SVČ se už mohlo dříve setkat s neúspěchem u těchto kroužků. Proto by mělo zvážit tyto možnosti z hlediska proveditelnosti, personální, materiální a prostorové zajištění. Rodiče vyjádřili svůj zájem.

#### DOSTATEČNÉ MNOŽSTVÍ TÁBORŮ

Účelem další položené otázky bylo zjistit, zda SVČ organizuje z pohledu rodičů dostatečné množství táborů. Odpověď dává následující tabulka č. 4.9, z které je zřejmé, že SVČ vede dostatečné množství táborů a není třeba plánovat další. V jednom dotazníku respondent projevil zájem o příměstský tábor určený pro kluky.

Tabulka č. 4.9

**„Organizuje SVČ dostatečné množství táborů?“**

Odpověď	Počet
ano	28
spíše ano	22
spíše ne	0
ne	0
celkem	50

Zdroj: vlastní zpracování

**DOSTATEČNÉ MNOŽSTVÍ KROUŽKŮ PRO DOSPĚLÉ**

Jelikož SVČ pořádá kroužky i pro dospělé, byla položena poslední otázka, zda by se našel zájem o větší množství kroužků pro dospělé. Těchto činností organizace nabízí jen málo.

Tabulka č. 4.10

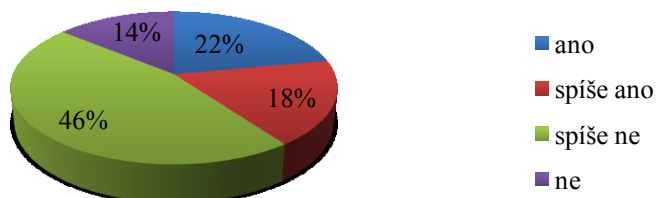
**„Měli byste zájem o větší množství kroužků pro dospělé?“**

Odpověď	Počet
Ano	11
spíše ano	9
spíše ne	23
Ne	7
Celkem	50

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4.5

**Procentuální vyjádření zájmu větší počet kroužků pro dospělé**



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka a graf vypovídají o tom, že zájem o kroužky z 60 % není, což odpovídá většině respondentů. Určitě ale stojí za úvahu odpověď 40 % respondentů, kteří by si tuto nabídku přáli rozšířit.

## SPOKOJENOST A DŮLEŽITOST

V organizaci bylo pomocí dotazníků zkoumáno 12 různých hledisek vztahující se ke kroužkům. Tato hlediska byla hodnocena respondenty podle subjektivní důležitosti a spokojenosti s dosavadní úrovní. Škála hodnocení byla stanovena od 1 do 4, přičemž 1 znamená velkou nespokojenost (nedůležitost), 4 pak velkou spokojenost (mimořádnou důležitost). Pro vyhodnocení byla použita metoda „Okno zákazníka“ a paprskový diagram pro znázornění.

### *Aritmetický průměr*

Nejdříve se hodnotila důležitost každého hlediska. Aritmetické průměry důležitosti jsou přehledně uspořádány v tabulce č. 4.11 dle vybraných hledisek od nejdůležitějšího po nejméně důležité.

Tabulka č. 4.11

#### **Důležitost jednotlivých kritérií kroužků**

Kritérium	Důležitost
Ochota a vstřícnost vedoucích	3,36
Čas, ve kterém je kroužek realizován	3,36
Dostatek informací o kroužku	3,20
Odborná úroveň pracovníků	3,20
Pověst organizace	3,02
Podávání informací o pokrocích dítěte	3,00
Materiální vybavení v kroužku	2,98
Počet dětí v příslušném kroužku	2,70
Cena kroužku	2,68
Možnost soutěží, přehlídek v kroužku	2,62

Zdroj: vlastní zpracování

Nejméně důležitá kritéria jsou pro respondenta možnost soutěží, přehlídek v kroužku, překvapivě také cena kroužku. Rodiče nejméně zajímá, zda se dítě bude realizovat nebo kolik musí za činnost zaplatit. Za nejdůležitější je považována ochota a vstřícnost vedoucích a čas

kroužku. Následně je to pak dostatek informací o kroužku a odborná úroveň pracovníků. Tyto výsledky jsou naprosto logické. Pracovníci školských zařízení musí být schopni pracovat s dětmi a předat jim znalosti v uchopitelné podobě. Požadavky na tyto lidi se zvyšují i z toho důvodu, že přibývá dětí s poruchami a na tyto okolnosti musejí být připraveni. Čas může být pro mnoho rodičů vodítkem k rozhodnutí, zda své dítě přihlásí či nepřihlásí do kroužku. Stále častější zavedení dvanáctihodinové pracovní směny rodiče nutí k tomu, aby své děti nezapisovali do pravidelně navštěvovaných zájmových útvarů. Ne všichni tuto situaci mohou řešit pomocí své babičky a dědečka, protože se zde projevuje další negativní jev, kterým je prodloužení doby odchodu do důchodu. Lidé se rozhodují na základě informací, proto je organizace musí poskytnout v maximální míře.

Dále se hodnotila spokojenost. Výsledky průměrné spokojenosti každého hlediska jsou seřazeny v tabulce č. 4.12 od nejvyšší dosažené spokojenosti hlediska po nejnižší spokojenosti hlediska.

Tabulka č. 4.12

Kritérium	Spokojenost
Ochota a vstřícnost vedoucích	3,56
Odborná úroveň pracovníků	3,48
Pověst organizace	3,48
Čas, ve kterém je kroužek realizován	3,28
Materiální vybavení v kroužku	3,24
Možnost soutěží, přehlídek v kroužku	3,16
Cena kroužku	3,08
Dostatek informací o kroužku	3,06
Počet dětí v příslušném kroužku	2,86
Podávání informací o pokrocích dítěte	2,80

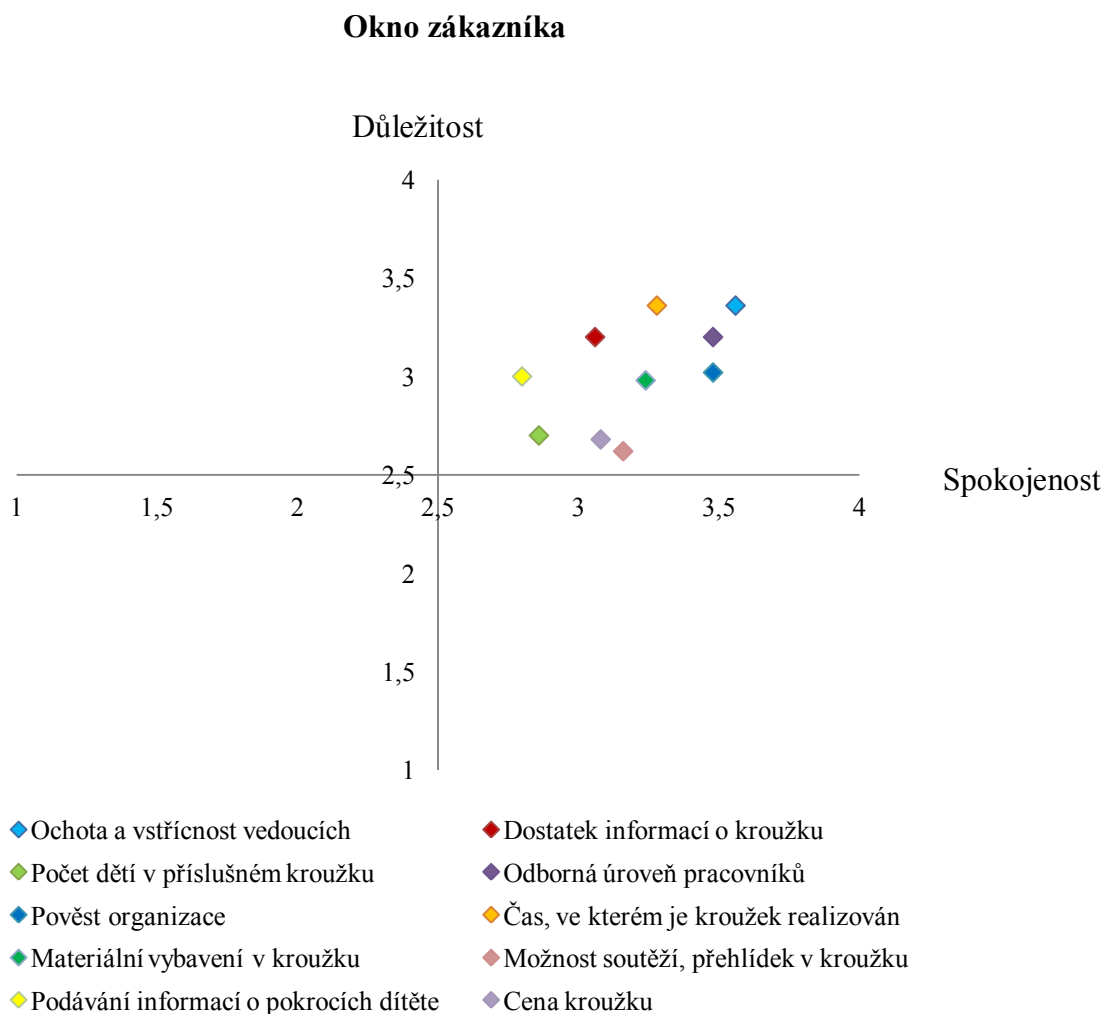
Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z tabulky, nejspokojenější jsou respondenti s ochotou a vstřícností vedoucích. Následně pak s jejich odbornou úrovní a pověstí organizace. Spokojenost se projevuje i u ostatních hledisek, ovšem nejnižší se ukázala u podávání informací o pokrocích dítěte a dále v počtu dětí v kroužku.

## Okno zákazníka

Už z aritmetických hodnot lze usoudit, že respondenti neoznačili zásadní nespokojenost u žádného prvku. Dokazuje to graf č. 4.6, který jednotlivé prvky seskupuje do 4 kvadrantů.

Graf č. 4.6

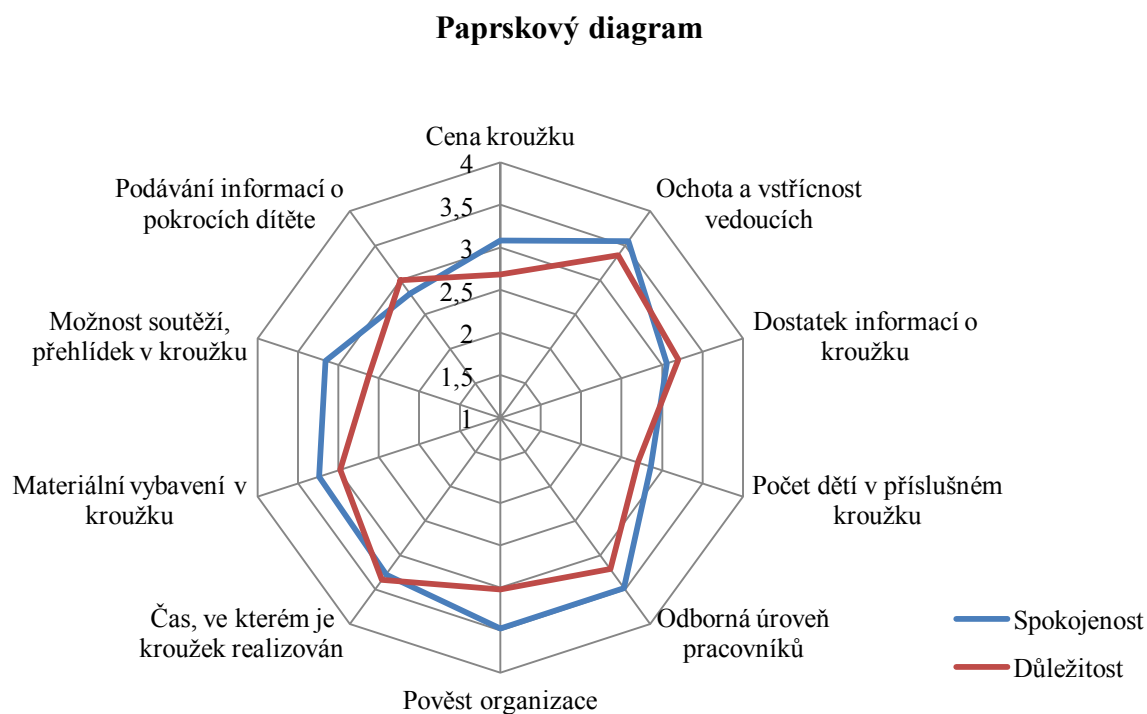


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze lehce vyčíst, že všechny faktory spadají do kvadrantu B. SVČ plní tudíž svou úlohu dobře a měla by se zaměřit na udržení si tohoto stavu i nadále. V kvadrantech A, C, D se nenachází žádný zkoumaný faktor, tudíž je není nutné dále rozebírat.

Porovnání důležitosti a spokojenosti vypovídá o tom, že některá hlediska spojená s poskytováním kroužků nejsou v SVČ na takové úrovni, aby byly zcela uspokojeny požadavky klientů. Přehledné znázornění jednotlivých hledisek z pohledu důležitosti a spokojenosti se nachází v paprskovém grafu č. 4.7.

Graf č. 4.7



Zdroj: vlastní zpracování

Diagram znázorňuje vzdálenost, jakou se od sebe odlišuje průměrná spokojenost a průměrná důležitost. Negativní situace, u kterých není dosaženo požadované spokojenosti, lze upozorovat u 3 hledisek – podávání informací o pokrocích dítěte, dostatek informací o kroužku a čas kroužku. Aby byli zákazníci organizace spokojenější, měla by se organizace na tyto faktory zaměřit. Největší vzdálenost těchto jevů lze zaznamenat v podávání informací o pokrocích dítěte. Naopak v ostatních kladných případech převažuje spokojenost nad důležitostí a organizace tak nemusí zvyšovat své úsilí na zlepšování.

### Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Respondenti jsou nejvíce spokojeni s ochotou a vstřícností vedoucích a oceňují také jejich odbornou úroveň a pověst organizace. Tato spokojenost se projevila i v odpovědích na otázku, která měla za cíl zjistit nejefektivnější informační zdroj. 30 % respondentů se rozhodlo o kroužku na základě doporučení od známých. Nejmenší spokojenost se projevila u podávání informací o pokrocích dítěte a dále v počtu dětí v kroužku. V porovnání průměrů důležitosti a spolehlivosti byla nalezena 3 problémová hlediska, která by měla SVČ řešit. Jsou jimi



podávání informací o pokrocích dítěte, dostatek informací o kroužku a čas, ve kterém je kroužek realizován. Z výsledků vyhodnocení je zřejmé, že táborů pořádá organizace dostatek a 40 % respondentů by přivítalo větší množství kroužků pro dospělé. Byly také navrženy kroužky pro děti, které by rodiče v SVC uvítali.

## 4.4 SWOT analýza

Tabulka č. 4.13

### SWOT analýza organizace

<p><b><i>Silné stránky</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- finanční podpora města</li> <li>- zaměření na všechny věkové skupiny</li> <li>- rozmanitost aktivit</li> <li>- možnosti školení pracovníků</li> <li>- webové stránky</li> <li>- materiální vybavení organizace</li> <li>- pověst organizace</li> <li>- více zdrojů financování</li> <li>- dostupnost pravidelné zájmové činnosti</li> <li>- sponzoring</li> <li>- Rožnovský parlament</li> <li>- umístění organizace</li> <li>- možnost slevy</li> <li>- dobrovolníci</li> <li>- kvalifikovaní zaměstnanci</li> </ul>	<p><b><i>Slabé stránky</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- malé prostory</li> <li>- závislost na veřejných zdrojích</li> <li>- dopravní dostupnost</li> <li>- propagace činnosti</li> <li>- nedostatečná grantová činnost</li> <li>- neexistující fundraising</li> <li>- pracovní přetíženost pracovníků</li> <li>- složité rozhodování</li> </ul>
<p><b><i>Příležitosti</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozšíření a diverzifikace služeb</li> <li>- rozšíření spolupráce s konkurenty</li> <li>- více dobrovolníků a sponzorů</li> <li>- preference a spokojenost zákazníků</li> <li>- spolupráce s dalšími školami či jinými subjekty</li> <li>- možnost přijetí zaměstnanců do stálého pracovního poměru</li> <li>- dotace EU, granty</li> <li>- rekvalifikační kurzy</li> </ul>	<p><b><i>Ohrožení</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- silná konkurence</li> <li>- nepříznivé demografické změny</li> <li>- snížení počtu klientů</li> <li>- snížení objemu finančních prostředků</li> <li>- legislativní změny</li> <li>- vstup nových konkurentů na trh</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování v organizaci Střediska volného času Rožnov pod Radhoštěm

#### 4.4.1 Silné stránky

**Finanční podpora města** – finanční podpora ze strany města je výrazně vyšší než pod předchozím zřizovatelem, a to Zlínským krajem. Plně pokrývá provozní náklady SVČ.

**Zaměření na všechny věkové skupiny** – činnost organizace je zaměřena na děti, mládež, dospělé i seniory. SVČ navštěvují dokonce i maminky se svými malými dětmi.

**Rozmanitost aktivit** – činnost organizace je velmi pestrá a nabízí mnoho akcí, kroužků, táborů, kurzů s nejrůznějším zaměřením.

**Možnosti školení pracovníků** – interní zaměstnanci mohou využívat různých školení, které jim vedení zprostředkovává. V minulém roce byla připravena v SVČ Rožnov p. R. vzdělávací akce „Studium pedagogiky pro pedagogy volného času vykonávající dílčí přímou pedagogickou činnost“, díky níž může řada externistů v organizaci dále působit. Od 1. 1. 2015 musí totiž mít všichni pedagogičtí pracovníci (tedy i externisti) pedagogické vzdělání. Jsou nutná školení zaměstnanců i v legislativě, protože je tato oblast velmi nepřehledná a složitá.

**Webové stránky** – organizace v tomto roce zpřístupnila nové webové stránky, které jsou velmi přehledné a rodiče i děti zde najdou veškeré informace, které potřebují pro přihlášení do zájmové činnosti či jiných akcí pořádaných organizací.

**Materiální vybavení organizace** – organizace disponuje kvalitním vybavením budovy. Na chodbě v přízemí je pohovka, kde mohou děti čekat na kroužky nebo rodiče na své děti. Je zde televize, kde jsou promítány fotky z nejrůznějších akcí pořádaných SVČ. Na stěně visí magnetická tabule, kde si mohou děti kreslit. Klubovny jsou skvěle vybaveny na kroužky.

**Pověst organizace** – činnost středisek pro volný čas dětí a mládeže má mnohaletou tradici. Organizace v Rožnově pod Radhoštěm působí na trhu téměř 35 let a činnost se stále rozrůstá.

**Více zdrojů financování** – organizace využívá ke své činnosti různé zdroje financí. Jsou jimi dotace ze státního rozpočtu, dotace od zřizovatele na provoz, vlastní příjmy, zapojení fondů a sponzoring (zanedbatelný).

**Dostupnost pravidelné zájmové činnosti** – SVČ nezprostředkovává pravidelnou zájmovou činnost jen ve své budově, ale i v prostorách škol. Dětem tak tyto činnosti často zpřístupní a ušetří jim tak problémy s dojížděním.

**Sponzoring** – jednotlivá oddělení pořádají každoročně akce většího rozsahu, na které prostředky z rozpočtu SVČ často nestačí. Proto jsou oslovovány různé firmy, živnostníci i přátelé o pomoc. S touto metodou mají v SVČ Rožnov p. R. dobrou zkušenost, protože vždy se jim podařilo najít dostatek finančních či věcných darů.

**Rožnovský parlament** – zástupci základních a středních rožnovských škol se scházejí jednou měsíčně na pravidelných zasedáních, aby tak přispěli svými názory, návrhy a připomínkami k ovlivňování dění v Rožnově a okolí. Zástupci mládeže mají na problémy jiný pohled než dospělí a jejich myšlenky mohou být velmi přínosné. Každý rok také vydávají časopis ROZMENT, kde hodnotí akce SVČ ve školním roce a dále shrnují, jak přispěli svými novými projekty k lepšímu životu v Rožnově pod Radhoštěm.

**Umístění organizace** – organizace odtud nemá daleko do centra města, k autobusové zastávce, ani ke školám. Středisko se nachází mezi dvěma základními školami, což žákům usnadňuje docházku do pravidelné činnosti. Blízko leží také kino, a tak se SVČ může dostat do povědomí velkému množství lidí.

**Možnost slevy** – účastník za určitých podmínek může požádat ředitele SVČ o snížení úplaty za zájmové vzdělávání. Přestože je tato možnost málo využívaná, značí určitou vstřícnost SVČ vůči svým zákazníkům.

**Dobrovolníci** – některé zájmové činnosti vedou lidé, kteří si vůbec nenárokují jakoukoli finanční odměnu. Jde například o rodiče, kteří pomáhají na jednorázových akcích nebo dokonce o některé externisty, kteří vedou zájmový útvar.

**Kvalifikovaní zaměstnanci** – zaměstnanci SVČ jsou pravidelně proškolení a někteří z nich mají dlouholeté zkušenosti s prací v SVČ. Mohou tak předávat své poznatky svým mladším spolupracovníkům a ti zase přinášejí nové myšlenky a nápady.

#### 4.4.2 Slabé stránky

**Malé prostory** – organizace je omezena nedostatečnými prostory. Jedná se o prostory skladovací a místnosti na výuku. Věci a pomůcky jsou nepřehledně uloženy do jedné místnosti u posilovny. Učebny jsou maximálně vytížené a nedostatečná kapacita působí negativně i na čas provozování kroužku.

**Závislost na veřejných zdrojích** – organizace funguje v podmínkách omezených finančních zdrojů. Je plně závislá na podpoře státu, zřizovatele a příp. darů, dotací a grantů.

**Dopravní dostupnost** – v roce 2010 došlo k přestěhování SVČ a stěhováním byla ztížena situace dojíždějícím především ze strany od Valašského Meziříčí. Mohlo je to i odradit od další spolupráce se SVČ. Dřívější budova byla umístěna v blízkosti autobusového nádraží. Nynější působiště leží nedaleko od autobusové zastávky směr Horní Bečva, tudíž na tyto lidi tato změna nedolehla v takové míře.

**Propagace činnosti** – z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že SVČ získává nové klienty především díky své výborné pověsti, nikoli propagací.

**Nedostatečná grantová činnost** – z důvodu vytíženosti a slabé motivaci zaměstnanců chybí angažovanost v žádostech o granty.

**Neexistující fundraising** – v organizaci chybí činnost, která je určena k získávání finančních či jiných prostředků pro činnost organizace.

**Pracovní přetíženost pracovníků** – v roce 2014 byl propuštěn jeden interní pracovník organizace kvůli snížení dotace na platy ze státního rozpočtu. Činnosti od propuštěného pracovníka se rozdělily mezi jeho spolupracovníky.

**Složitě rozhodování** – organizace musí v případě většího zásahu do budovy žádat o písemný souhlas jeho zřizovatele. Stejně tak je tomu i u dalších závažných rozhodnutí.

#### 4.4.3 Příležitosti

**Rozšíření a diverzifikace služeb** – je mnoho zajímavých kroužků, které SVC neposkytuje. Můžou se najít interní nebo externí zaměstnanci, kteří přijdou s novými činnostmi.

**Rozšíření spolupráce s konkurenty** – organizace spolupracuje především se školami. Ty nabízejí jak své kroužky, tak i kroužky SVC. V nabídce škol jsou mezery, a toho může SVC využít.

**Více dobrovolníků a sponzorů** – v SVC působí několik dobrovolníků a sponzorů především z řad rodičů. Můžou se najít další vlivní lidé, kteří by rádi pomohli neziskové organizaci.

**Preference a spokojenost zákazníků** – pokud SVC bude držet krok s životním stylem, který se stále mění, má šanci získat mnoho nových zákazníků. Musí však sledovat aktuální trendy a dle toho upravovat svou nabídku. Spokojenost se pak může projevit dobrými doporučeními a odezvami od klientů.

**Spolupráce s dalšími školami či jinými subjekty** – spolupráce s dalšími subjekty se projevuje například v poskytování místností k provozování činnosti SVC ať už bezplatně nebo za poplatek. Bez místa nemůže být kroužek realizován. Nebo naopak se může tato spolupráce projevit v uspořádání akce střediskem dle zájmu firem, veřejnosti a jiných subjektů. V každém případě SVC ocení bezplatné volné prostory i poptávku po uspořádání akce.

**Možnost přijetí zaměstnanců do stálého pracovního poměru** – pokud SVC získá více dětí a mládeže, získá tak i více finančních prostředků ze státního rozpočtu na platy interních zaměstnanců. Noví zaměstnanci mohou rozšířit nabízené služby.

**Dotace EU, granty** – fungují různé druhy podpory příspěvkových organizací. Organizace si je musí sledovat a případně jich může maximálně využít. Orientace v tomto směru může být velmi přínosná.

**Rekvalifikační kurzy** – existuje řada kurzů a školení, kterých můžou zaměstnanci organizace využívat. Zaměstnanci se musí stále vzdělávat a učit, aby obstáli na trhu.

#### 4.4.4 Ohrožení

**Silná konkurence** – konkurence je celkově poměrně velká. Existuje mnoho forem využívání volného času jak v Rožnově pod Radhoštěm, tak v okolí.

**Nepříznivé demografické změny** – podle demografické struktury, která je zaznamenána v PEST analýze, od roku 2008 roste počet dětí v mateřských a základních školách. V budoucnu se však tato situace může změnit a hrozilo by snížení žáků na školách, a tím i pokles počtu klientů SVČ.

**Snížení počtu klientů** – z hlediska klientů hrozí, že budou mít velké nároky na kroužky, pro které SVČ nebude mít zajištěny vhodné podmínky. Navíc na konci školního roku 2014/15 odchází dvě interní pracovnice SVČ do důchodu. Organizaci hrozí, že nenajde adekvátní náhradu a vznikne tak hrozba úbytku a nezájmu klientů.

**Snížení objemu finančních prostředků** – hrozí, že stát či zřizovatel sníží poskytované finanční prostředky a organizaci tím omezí v její činnosti.

**Legislativní změny** – legislativa v ČR je velmi složitá a nepřehledná. Pokud by vedení nemělo tento problém podchycen školeními pracovníků nebo jiným způsobem, může se stát, že opomene důležitou věc a může tak přivést organizaci lehce do nesnází.

**Vstup nových konkurentů na trh** – přestože existují jisté překážky pro vstup na trh, mohou se objevit subjekty, které mohou přebírat organizaci stávající klienty nebo znepříjemnit cestu k získání nových.

#### 4.5 Návrhy a zhodnocení

Organizace má díky nástrojům konkurenceschopnosti vyjasněno, jaké má silné a slabé stránky, kdo jsou dodavatelé, odběratelé, zákazníci a má přehled o substitutech a nově vstupujících subjektech na trh. Má představu o tom, jak ji vidí jejich klienti, co je pro ně důležité, jak jsou spokojeni a co by chtěli, aby jim organizace poskytovala. Zbývá proto jen zjistit, jak zvýšit konkurenceschopnost, jak se ochránit a vyhnout se případným hrozbám.

## ***Kroužky***

Organizace má nastaveny ceny na nízké úrovni, ale i přesto jsou v nevýhodné situaci. Její největší konkurencí jsou základní školy, které poskytují kroužky často bezplatně a děti nemusí vynakládat finanční prostředky na přemístění. SVČ by proto mělo využít zájmových útvarů, které nejsou na školách běžné. Jen málokterá škola nabízí kroužek jako fotokroužek, tvoření z pedigu, šachový kroužek, relaxační kroužek, kytara, vaření, zdravotnický kroužek, běžecké lyžování, mažoretky, kroužek hasičů, španělský jazyk a ruský jazyk. Naopak nemůže čekat velkou odezvu u činností, které nabízí většina škol. Jedná se o zpěv, sportovní a pohybové hry, hra na flétnu a angličtina pro 1. a 2. třídu.

Mladá generace dnes touží po dobrodružství a adrenalinu. SVČ si musí průběžně sledovat trendy a zahrnovat neobvyklé kroužky do své nabídky. Zaměstnanci mohou využít internet, který umožňuje rychle nalézt přesně to, co je potřeba a měli by sledovat i nabídku svých konkurentů. Vhodné se jeví udržení kontaktu se spolupracujícími konkurenty, tzn. základními školami. Nejvíce žádanými kroužky, které jim SVČ zprostředkovává, jsou přírodovědné, šikuly a keramiky. Z hlediska přírodovědy a ekologie tak bude velmi důležitá volba nového zaměstnance, který od nového školního roku nahradí stávající pracovníci odcházející do důchodu.

SVČ dále může za pomoci svých interních a externích zaměstnanců zprostředkovat chybějící kroužky na školách. V ZŠ Videčská Rožnov pod Radhoštěm chybí kroužek dramatický a technický (například kroužek modelářský či tvořivý pro 2. stupeň). ZŠ Koryčanské Paseky Rožnov pod Radhoštěm chybí kroužek flétníček a dramatická výchova. ZŠ praktická Rožnov pod Radhoštěm je nakloněna jakémukoliv kroužku, který je přijatelný pro hendikepované děti. ZŠ Prostřední Bečva postrádá kroužky především pro chlapce. Mohlo by se jednat o modelářský kroužek nebo sportovní kroužek (např. florbal, rybaření). ZŠ Horní Bečva má zájem o florbal nebo výtvarný kroužek v podobě malování, grafiky apod. Pokud nemá organizace na tyto činnosti kvalifikované zaměstnance, může svolat poradů interních a externích pracovníků, kteří by mohli znát někoho, kdo by se úkolu ujal jako externí pracovník SVČ. Výhodou by bylo místo bydliště v co nejkratší vzdálenosti od školy, kde by byl kroužek veden.

Organizace může i zvážit rozšíření své činnosti pro dospělé, kteří mají zájem vzdělávat se a rozvíjet se. V průzkumu bylo 40 % respondentů pro zavedení většího množství kroužků pro ně.

SVČ by mělo zvážit kroužky, které rodiče navrhli v dotazníkovém šetření. Jedná se o badminton, inline bruslení, míčové hry, myslivecký kroužek, jóga pro děti, klasický tanec + salza, španělský jazyk, anglický jazyk pro předškoláky a gymnastiku.

### ***Výukový program první pomoci***

Většina ze škol přivítá výukový program první pomoci, který chce SVČ poskytovat. Školy jako ZŠ Pod Skalkou Rožnov pod Radhoštěm, ZŠ Vigantice, ZŠ Hutisko – Solanec výukový program odmítly, ale ostatním zkoumaným školám může být zaslána nabídka. V případě, že by se výukový program neuskutečnil, bylo by vzhledem k vysokému zájmu přínosné využít této příležitosti a zavést kroužek zdravotnictví.

### ***Propagace a fundraising***

Dotazníkové šetření ukázalo nízkou úroveň propagaci organizace. Plakáty a další tiskoviny by měly být vyvěšeny na nejfrekventovanějších místech. Tím, že jsou jen v prostorách organizace, nepřilákají nové klienty. Pokud má organizace dobře propracovanou propagaci a dostane se do povědomí veřejnosti, stoupne i důvěra veřejnosti v neziskovou organizaci. Ta se pak odráží v ochotě přispět organizaci finančním darem. Bylo by dobré, kdyby se organizace pokusila zveřejnit popis konkrétního účelu, na co jsou dary použity a uvádět, komu byla konkrétně poskytnuta pomoc.

Pro oslovení dárců by měla být v organizaci zajištěna činnost fundraisingu. Při získávání darů od veřejnosti i firem má organizace výhodu v tom, že lidé jsou ochotni přispívat organizacím, které jsou určené dětem.

Propagaci ve velké míře zajišťují internetové stránky, které jsou nově zpracovány a na pohled velmi příjemné a přehledné. Nemělo by se proto zapomínat umísťovat internetové adresy na všechny propagační materiály jako například vizitky, letáky, zpravodaje, články v médiích, samolepky, obrázky, plakáty, pohlednice, trička a jiné drobnosti. V rámci propagace by mohla být do základních škol doručena nabídka SVČ na školní rok s prosbou o vyvěšení na jejich nástěnce. Takto se organizace může nejvíce dostat do povědomí jejím potenciálním zákazníkům, např. během přestávek.



### ***Spokojenost/nespokojenost***

Výsledky průzkumu objevily 3 faktory, které nedosahují požadující spokojenosti zákazníků. Zde by měla organizace zakročit a zamyslet se nad jejich zlepšením. Protože jeden z faktorů je nedostatek informací o kroužku, řešením by mohla být větší informovanost na webových stránkách. Pracovníci jednotlivých zájmových útvarů by mohli být vyzváni, aby napsali ke svým činnostem několik bodů, které by popisovaly jeho smysl a cíl.

Podávání informací o pokrocích dítěte by bylo z pohledu rodičů velice oceňováno. Děti často neví, co na lekci dělaly a to se stává problémem u kroužků, kde je potřeba trénovat (například kytara, anglický jazyk,...). Vedoucí především takovýchto činností by měli zavést poznámkový sešit, do kterého by bylo zapisováno, co se dítě nového naučilo. Sloužilo by to tedy jak pro dítě, tak pro jejich rodiče. V jiném případě by mohli být rodiče zváni na krátké ukázky, které si pro ně děti v průběhu roku nacvičí. Rodiče tak pocítí, že investované peníze nebyly vynaloženy bezúčelně.

Čas, ve kterém je kroužek realizován, je velmi těžké přizpůsobit velké skupině účastníků. SVC však nepořádá individuální činnosti, od toho jsou jiná zařízení. Tento problém může souviset například i s nedostatečnou kapacitou prostor. Pokud jsou zabrány veškeré místnosti na určitý čas, není možné realizovat kroužek. Může být jen odložen na pozdější dobu, která dětem plně nevyhovuje. Proto by měly být vyhledávány volné prostory nejlépe na nejbližších základních školách, kde se neplatí nájem.

### ***Granty a dotace***

Organizace by se měla naučit sledovat a využívat grantů a dotací. Jelikož 2 pracovnice odchází na důchod, nejlepší cesta je ve výběrovém řízení přijetí takového pracovníka, který bude těmto věcem rozumět a bude se o ně starat.

## 5 Závěr

Cílem práce bylo zhodnocení postavení vybrané příspěvkové organizace v konkurenčním prostředí a navrhnout řešení pro zlepšení situace organizace. Vše bylo provedeno na základě jednotlivých analýz hodnocení konkurenceschopnosti organizace. Vytvořením návrhů a doporučení byl tento cíl splněn.

V teoretické části práce byly definovány základní pojmy týkající se konkurence a konkurenceschopnosti. Následně pak byly popsány všechny metody hodnocení konkurenceschopnosti. Jako stěžejní analýzy byla v této práci použita SWOT analýza, dále Porterova analýza pěti konkurenčních sil, PEST analýza, interview a dotazníkové šetření.

V druhé části byla charakterizována organizace, jejíž situace se v práci vyhodnocovala. Byla popsána její činnost a jednotlivá oddělení.

Praktická část byla věnována jednotlivým metodám hodnocení konkurenceschopnosti. Pomocí PEST analýzy byly odhaleny politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, kterým se musí organizace přizpůsobit. Dále byly hodnoceny vnější faktory působící na chod organizace, a to prostřednictvím Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil. Tato analýza odpověděla na otázky konkurenčního boje mezi konkurenty na trhu, jaké mají dodavatele a odběratele smluvní síly a jaké substituty a potenciální konkurence vstupující na trh ji může ohrožit. V rámci výzkumu byla hodnocena spokojenost stávajících zákazníků pomocí interview a dotazníkového šetření. Následně proběhlo shrnutí praktické části formou SWOT analýzy. Výsledkem práce jsou návrhy a doporučení, které poskytují uvedené analýzy. Tato opatření by měla pomoci organizaci posílit svou pozici na trhu a nadále úspěšně bojovat s konkurencí.

## Seznam použité literatury

### Knižní publikace

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppá, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009, 196 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG, 2011, 256 s. ISBN 978-80-7263-675-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKÚPKOVÁ. *Příspěvkové organizace 2014*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 267 s. ISBN 978-807-4785-276.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 183 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

### **Diplomové práce**

ŠPIČKOVÁ Zdeňka. *Působení konkurence na chování vybrané příspěvkové organizace*. Brno, 2012. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Veřejná ekonomika a správa.

## Internetové zdroje – webové stránky

Český statistický úřad: Demografická ročenka měst 2004 – 213 [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.scitani.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/130066-14>

Český statistický úřad: HDP [online]. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2014-xg757ohkca>

Český statistický úřad: Inflace [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/inflace-v-cr-je-srovnatelna-s-prumerem-eu>

Český statistický úřad: Trh práce [online]. [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-od-roku-1989-wau52m1y38#05>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Platy zaměstnanců [online]. [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/udaje-o-poctech-a-platove-urovni-zamestnancu-rgs-uzemnich-6>

Neziskovky.cz. [online]. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538/fakta\\_neziskovky-v/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/)

Rožnov pod Radhoštěm: Obyvatelstvo [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.roznov.cz/36-2015-roznov-ma-16-899-obyvatel/d-8410>

SVČ Domeček Valašské Meziříčí [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.domecekvalmez.cz>

SVČ Rožnov pod Radhoštěm [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://svcroznov.cz/>

ZUŠ Rožnov pod Radhoštěm [online]. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.zusroznov.cz>

## Seznam zkratk

č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Obr.	obrázek
PO	příspěvková organizace
prac.	pracovníci
RgŠ ÚSC	Regionální školství územních samosprávných celků
Rožnov p. R.	Rožnov pod Radhoštěm
Sb.	sbírky
SVČ	Středisko volného času
ZDP	Zákon o daních z příjmů

### Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 7. 5. 2015

*Marketa Parímková*

jméno a příjmení studenta